

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost projektu

Competitiveness of the Project

Student: Petr Andrášek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2011



**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury. Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

Petr Andrýsek

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné rady, trpělivost a připomínky.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1	Konkurence.....	2
2.2	Konkurenceschopnost .....	5
2.3	Metodika .....	8
2.3.1	STEP analýza.....	8
2.3.2	Porterova analýza.....	10
2.3.3	SWOT analýza .....	12
2.4	Shrnutí teoreticko-metodologické části .....	16
3	Aplikační část.....	18
3.1	Popis modelu .....	18
3.2	Historie a vznik modelu.....	19
3.3	Situace v ČR.....	19
3.4	Vznik Doluj.cz a současná situace.....	21
3.5	Analytická část.....	23
3.5.1	STEP analýza.....	23
3.5.2	Porterova analýza.....	31
3.5.3	SWOT analýza .....	41
4	Vyhodnocení a doporučení .....	48
4.1	Zákazníci .....	48
4.2	Klienti .....	49
4.3	Konkurenční strategie .....	49
4.4	Další doporučení.....	50
5	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury .....	53
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

## 1 Úvod

V současné době je konkurenceschopnost v médiích a odborných publikacích hojně zmiňována především v makroekonomickém pojetí, ve spojení se státní sférou a Evropskou unií. Konkurenceschopnost v podnikání není mediálně aktuálním tématem, ale jedná se kontinuálně aktuální pojem uvnitř každého podniku. Zejména v dnešní velmi přesycené době plné turbulentních změn jsou hlavně menší a střední podnikatelé pod velmi silným konkurenčním tlakem. Všechny aktuální trendy jako globalizace, nástup nových technologií, změny v preferencích a chování zákazníků přidávají slovu konkurenceschopnost na váze a důležitosti. V dnešní době každý podnikatel nebo vrcholový manažer je nucen denně nebo dokonce neustále analyzovat a řešit konkurenceschopnost svého podniku.

Tato bakalářská práce se věnuje konkurenceschopnosti projektu Doluj.cz, který vznikl jako internetový projekt zaměřený na region moravskoslezského kraje za podpory společnosti s dlouholetou regionální působností a silnou značkou známou nejen v tomto regionu Avízo, a.s.

Projekt se snaží prorazit v rámci regionu mezi velmi silnou celostátní konkurencí. Vzhledem k vysoké koncentraci konkurentů a silným konkurenčním tlakům je pro projekt životně důležité být konkurenceschopným.

Cílem této práce je analyzovat současnou konkurenceschopnost projektu pomocí zvolené metodiky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a na základě analýz, teoretických poznatků a zjištěných skutečností navrhnout kroky a doporučení pro zlepšení postavení projektu v rámci konkurenčního prostředí a zvýšení konkurenceschopnosti.

V první části práce bude věnován prostor definicím a vysvětlení pojmů použitých a potřebných v aplikační části, kterou autor doplnil o vlastní poznatky z praxe. V druhé části bude podrobně popsán projekt, jeho současná situace a budou provedeny a vyhodnoceny analýzy. Na základě analýz budou navrženy doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

## 2 Teoreticko-metodologická část

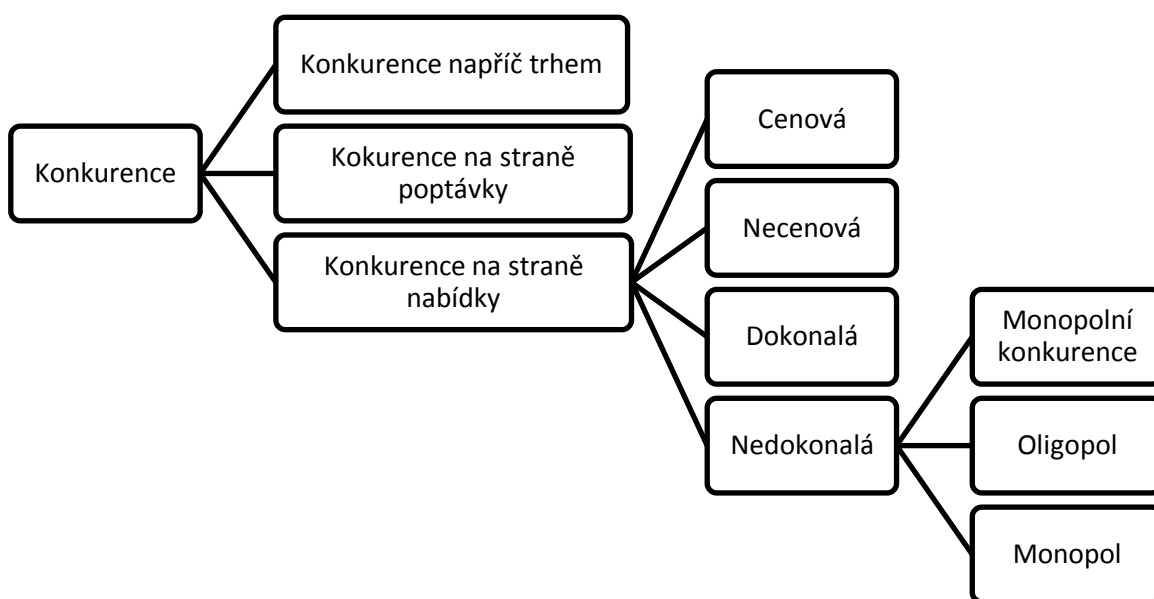
V teoretické části budou definovány a popsány jednotlivé pojmy, metody a jejich významy vztahující se k aplikační části.

### 2.1 Konkurence

Konkurence je podle slovníků cizích slov definována jako soupeření či soutěžení. Mikroekonomie konkurenci zase definuje jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy střetávání nabídky a poptávky.

Mikroekonomie dále potom rozlišuje různé formy a typy konkurence.

**Obr. č. 1 Formy konkurence z pohledu mikroekonomie**



Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [13]

### ***Konkurence napříč trhem***

Jde o konkurenci mezi nabídkou a poptávkou tedy střed protichůdných zájmů. Spotřebitelé chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Výrobci mají naopak zájem prodat vše, co vyrobili s co největším ziskem. Cílem je kompromis, tedy přiblížit se k bodu kdy je např. cena akceptovatelná prodávajícím i kupujícím.

### ***Konkurence na straně poptávky***

Jedná se o konkurenci mezi spotřebiteli, kteří chtějí nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Význam této konkurence roste zejména tehdy, když je nabídka omezená. Pro výrobce to má obvykle pozitivní vliv v podobě růstu ceny.

### ***Konkurence na straně nabídky***

Jedná se o situaci, kdy každý výrobce se snaží prodat co nejvíce výrobků za co největší cenu, kde cílem je maximalizace zisku a tržního podílu na úkor ostatních konkurentů. Dynamiky tato konkurence nabývá ve chvíli kdy je konkurence na straně nabídky menší než poptávka.

### ***Cenová a necenová konkurence***

Jednou z forem je cenová a necenová konkurence, kde se konkurenční boj odehrává na straně nabídky.

**Cenová konkurence** – podstatou je využívání ceny jako hlavní zbraně konkurenčního boje, většinou jde o snahu přilákat co nejvíce kupujících snižováním ceny vlastního zboží.

**Necenová konkurence** – tato forma konkurence zase pro získání zákazníků využívá jiné metody než cenová konkurence, tedy především metody založené na kvalitě, diferenciaci výrobku, značky, image, technické úrovni, apod.

V praxi se lze setkat s propojením a prolínáním těchto dvou forem konkurence. Cenová konkurence je výhodná pro zákazníky, protože jejím výsledkem je snižování ceny, ale pro výrobce se může stát velmi nebezpečnou, někdy až zničující, pokud svou cenovou politiku správně nezvládnou. Necenová konkurence zase vede ke zkvalitňování a technickému růstu, ale může mít za následek zbytečné plýtvání prostředky. [7, 13]



## ***Dokonalá a nedokonalá konkurence***

Tato konkurence rozlišuje konkurenci podle podmínek výrobců na trhu.

### ***Dokonalá konkurence***

Jedná se o situaci, kdy na trhu existuje mnoho konkurentů jak na straně nabídky, tak poptávky. Taková situace je však spíše abstraktním teoretickým pojmem pro další reálné úvahy.

### ***Nedokonalá konkurence***

Opakem k dokonalé konkurenci je konkurence nedokonalá, se kterou se většinou v reálné praxi lze setkat častěji.

**Monopolní konkurence** – trh s velkým počtem malých firem, volným vstupem na trh a jedním diferencovaným výrobkem. Například restaurace, cestovní kanceláře, poradenské kanceláře, benzínové pumpy, apod.

**Oligopol** – trh s malým počtem firem, které vytváří nabídku a jsou zde částečné bariéry vstupu.

**Monopol** – trh pouze s jedním dodavatelem na straně nabídky, který dodává jeden výrobek řadě zákazníků. Jedná se spíše o teoretický model. [8, 13]

Konkurence je vztah vždy dvou a více subjektů. Chce-li konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, měl by splňovat minimálně dva předpoklady:

- **být konkurenční** – měl by disponovat určitým konkurenčním potenciálem a být na trhu konkurenceschopným
- **mít konkurenční zájem** – měl by chtít vstoupit do konkurenčního boje a měl by disponovat svým vlastním specifickým konkurenčním potenciálem, tedy něčím, čím se alespoň mírně odliší od ostatní konkurence. [13]

Firmy vnímají většinou své konkurenty jako nepřátele, kterých je třeba se zbavit. Správní konkurenti v odvětví mohou tržní pozici podniku mírně ohrozit nebo oslabit, ale také mohou podnik velmi posílit a posunout kupředu. Někdy je lepší se vzdát boje o podíly na trhu s dobrými konkurenty a soustředit se na útoky na špatnou konkurenci, která ohrožuje tržní pozici podniku nebo dobré jméno celého odvětví.

Platí, že je lepší soupeřit s několika dobrými konkurenty než s mnoho špatnými konkurenty.

Konkurence může být samotnému podniku mnohem užitečnější, než si obvykle myslí. Vůči konkurentům se podnik může mnohem jednodušeji vymezit a diferencovat. Může, také mnohem lépe využít a udržet svou konkurenční výhodu, tedy využít takových faktorů uvnitř organizace, které nám umožní vytvořit a dlouhodobě udržet úspěšnou pozici na trhu. Konkurenti nám mohou také pomoci k zatraktivnění celého odvětví, tedy ke zvýšení poptávky v odvětví. Konkurence má hlavně stimulační charakter pro podnik, abych nezapřel do současné pozice a měl důvod se stále zlepšovat. Podnik by měl konkurenci vítat, akceptovat a tolerovat. [5, 14]

## 2.2 Konkurenceschopnost

Konkurence firem vychází z jejich konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost je výsledkem úspěšnosti interakce mezi konkurenty a podnikem s prostředím. Konkurenceschopnost je vlastnost, která pomáhá podniku uspět na trhu mezi konkurencí, jedná se o úspěšné využití konkurenčních výhod a potenciálu podniku.

Konkurenceschopnost lze definovat jako podnikatelský potenciál. Současné produkty nejsou definicí současné konkurenceschopnosti, ale pouze využití minulého potenciálu. Potenciál je dán především osobními dispozicemi manažera-podnikatele, který se snaží o to být konkurenceschopný nebo podnikat. Podnikavost, tedy jakási dravost na trhu, neustálé hledání potenciálu, konkurenčních výhod, je základem úspěšného nalezení potenciálu.

Konkurenceschopná firma by měla disponovat potenciálem vnímatelným konkurencí. Měla by umět rozložit celý svůj potenciál na účel svého podnikání a sledovat dynamiku vývoje potenciálu v čase.

Je třeba rozlišovat mezi subjektivním a objektivním potenciálem.

- **Subjektivní potenciál** jsou slabé a silné stránky, které vychází z podstaty podniku. Subjektivní proto, že vzešel z nitra podniku, například z myšlenky

zakladatele nebo podnikatele samotného. Jedná se o potenciál, který vnímá podnik a podnikatel jako konkurenceschopný pro svoje podnikání. Jedná se o speciální výhodu podniku, pomocí které se snaží prorazit v konkurenčním boji mezi konkurenty.

- **Objektivní potenciál** nelze úplně ovládat, jedná se o příležitosti a hrozby přicházející z venčí podniku. Objektivní potenciál lze chápat jako možnost přicházející zvenčí, popud k nalezení samotného potenciálu. Například mezera na trhu, kterou měl možnost objevit kdokoliv.

Podnik by se měl snažit o neustálý vývoj svého konkurenčního potenciálu kombinací silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb a s ohledem na aktuální trendy. Tajemství úspěchu je v kombinaci již existujících myšlenek a potenciálu. Vždy je prostor pro zlepšení a další vývoj. Neexistují stagnující obory, ale pouze stagnující manažeři. [5, 13]

Pojetí konkurenceschopnosti pouze z ekonomického hlediska jsou však dle současné praxe nedostatečné. Je třeba hledat nové dimenze a roviny konkurenceschopnosti. Současná odborná literatura a články zmiňují další faktory konkurenceschopnosti, které hýbou konkurenceschopností firem. Teoretici věnují těmto dalším faktorům velmi malou pozornost, ale při pozorování současných úspěšných firmy, lze v jejich konkurenceschopnosti najít několik znaků, které nelze přehlížet.

**Identita** – jedná se o soubor znaků a vlastností podniku, které ho vymezují vůči ostatní konkurenci. Jedná se hlavně o vnitřní faktor, tedy o pochopení a nalezení vlastní role, vize či poslání. Vzhledem k soudobé důležitosti diferenciací v rámci konkurence je identita jedním ze stěžejních faktorů konkurenceschopnosti. Může se jednat o design, značku, inovaci, cokoli co identitu podniku vymezuje oproti konkurenci.

**Integrita** – jedná se o soudržnost firmy jako celku. Je možno rozlišit soudržnost vnitřní (například zaměstnanců) a vnější (tedy svým vývojem, složením produktů, atp.). Integrita má v současné době velký vliv na konkurenceschopnost hlavně z pohledu lidského potenciálu, který samotnou firmu většinou utváří nebo má alespoň velký vliv na její dynamiku a úspěch. Stabilní týmy ve firmě se silnou

integritou mohou časem stagnovat a brzdit vývoj podniku, ale pozitivní stránkou pro podnik je atraktivnost podniku pro potenciální talenty a zaměstnance, která se projevuje celkovou atraktivností pro veřejnost a potenciální zákazníky.

**Mobilita** – je jedním z velmi důležitých faktorů úspěchu na současných trzích. Vzhledem k nástupu nových technologií se zrychluje vývoj ve všech odvětvích. Změny se dříve odehrávali v řádech let, nyní to jsou řády měsíců nebo týdnů. Mobilitou se tedy rozumí schopnost přizpůsobit se a reagovat na změny uvnitř i vně firmy.

**Suverenita** – jedná se o pozici firmy v podnikatelském prostředí. Suverenita je chápána jako možnost rozhodovat o svém vývoji a reálně tento vývoj realizovat.

Tyto čtyři pojmy ukazují, že nelze konkurenceschopnost hledat pouze v potenciálu, inovacích, finančním zdraví nebo marketingu. Velký vliv na současnou konkurenceschopnost má právě značka podniku, kultura firmy a její chování. Velká váha je dnes přikládána sociální odpovědnosti firem. Nové teorie chování zákazníku nám ukazují, že je velmi důležité ztotožnění zákazníků se značkou a již zmíněná diferenciací vzhledem k image firmy. V současné době nových médií a komunikačních technologií hraje také velkou roli komunikace firmy nejen se zákazníky, ale také uvnitř firmy. Z pohledu na trh a její vývoj je velmi důležitá zmíněná mobilita, která velmi výrazně ovlivňuje dlouhodobou konkurenceschopnost podniku.

Jádrem konkurenceschopnosti pro vymezení všech konkurenčních faktorů firmy je podnikatelská vize. Podnikatelské vizi se přikládá velká váha hlavně v současné době, kdy mnoho malých a středních firem ztrácí svou konkurenceschopnost právě kvůli chybějící vizi. Podnikatelská vize má velký vliv právě na image firmy a její integritu. Z podnikatelské vize lze následně formulovat strategii firmy, stát se konkurenceschopným a uspět na trhu. Všechny výše zmíněné faktory od konkurence, přes potenciál až po ostatní faktory konkurenceschopnosti jsou podklady k úspěchu podniku na trhu. Úspěch a konkurenceschopná firma je však až výsledkem jejich správné kombinace a implementace. [13]

## **2.3 Metodika**

### **2.3.1 STEP analýza**

Metoda STEP patří mezi analýzy vlivu makrookolí podniku. Makrookolí obsahuje vlivy a podmínky, které vznikají bez přičinění podniku a nemá možnost je většinou ovlivnit, pouze se jim přizpůsobit. Za klíčové oblasti vlivu lze označit čtyři základní skupiny faktorů: sociální a kulturní, technologické, ekonomické, politické a legislativní. Jednotlivé faktory se budou v čase jistě měnit a tím se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik, proto je třeba všechny faktory sledovat a vyhodnocovat průběžně. Díky tomu je také třeba STEP analýzu sestavovat z faktorů historicky důležitých a těch, které mohou mít v budoucnu potenciální vliv. [16]

#### **A. Sociální a kulturní faktory**

- demografická struktura populace
- preference v životním stylu obyvatel
- kulturní vlivy
- úroveň vzdělání
- etické hledisko

Jedná se o trendy a vlivy spojené s životem a životním stylem populace. Demografická struktura má velký vliv na potenciál poptávky, životní styl zase na preference zákazníků a zaměstnanost na ekonomickou aktivitu obyvatelstva. Poznání těchto trendů může vést k získání předstihu před konkurenty v konkurenčním boji o zákazníky. [16]

## **B. Technologické faktory**

- podpora výzkumu a vývoje
- změny v technologiích
- technologická úroveň
- nové objevy
- rychlost opotřebení

Aby byl podnik konkurenceschopný a nestal se zaostalým, musí sledovat změny v technologiích a příslušně se jim přizpůsobovat a aktivně inovovat. Změny v této oblasti mohou mít velmi dramatický vliv na okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Na druhou stranu předvídavost správného směru vývoje technologií může velmi výrazně ovlivnit úspěch podniku. [16]

## **C. Ekonomické faktory**

- nezaměstnanost
- průměrná mzda
- kupní síla
- hospodářské cykly
- vývoj cen technologií a energie

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomického rozvoje a stavu ekonomiky. Podnik samotný je při svém rozhodování ovlivněn zejména vývojem makroekonomických trendů, které mají bezprostřední vliv na dosahování cílů podniku. Mezi takovéto faktory patří právě například míra ekonomického růstu, úroková míra, daňová politika, míra inflace a případně směnný kurz. [16]

#### **D. Politické a legislativní faktory**

- legislativní omezení
- ochrana spotřebitele
- zákoník práce
- politická situace
- zákon autorský

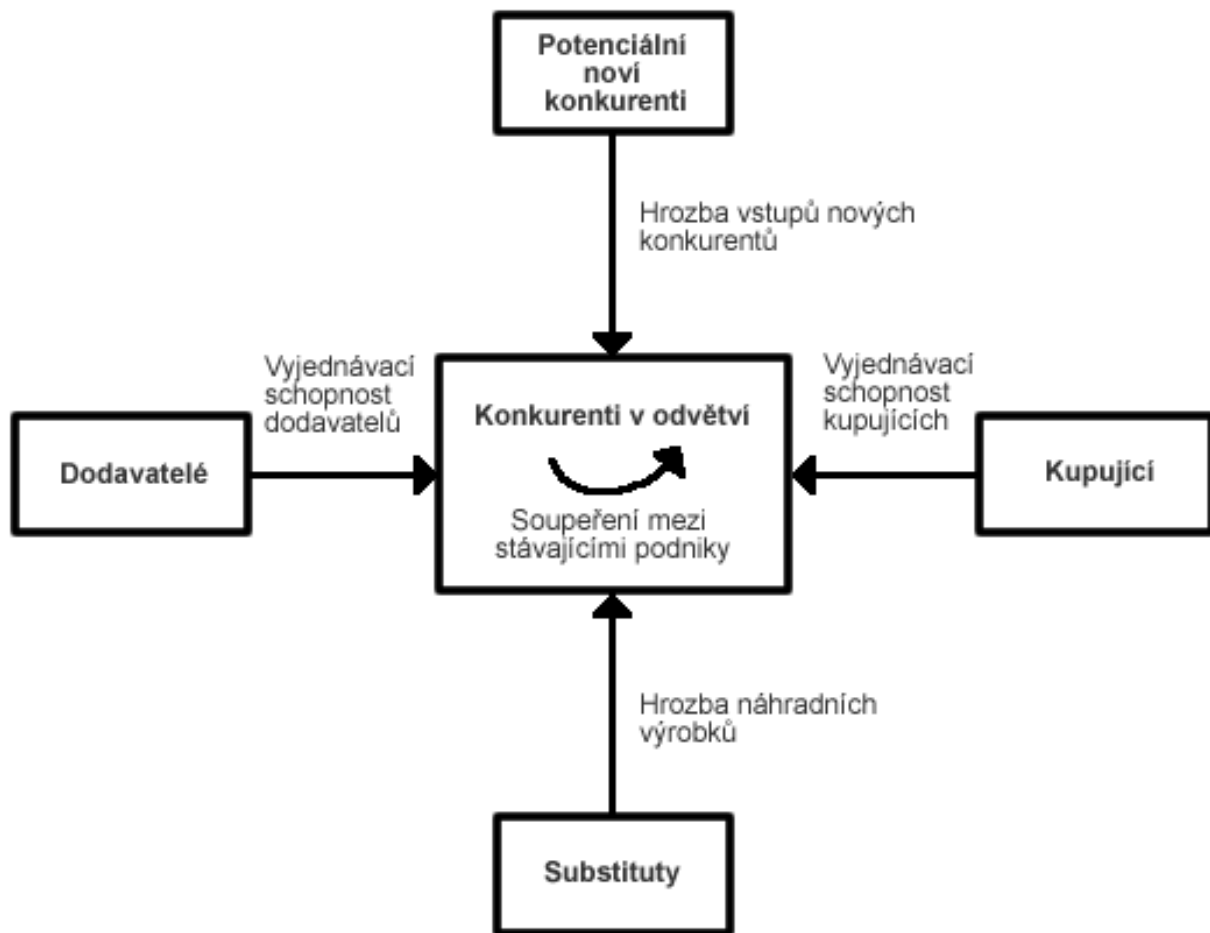
Politické a legislativní faktory mohou pro podnik představovat příležitosti, ale také hrozby v podobě politických omezení. Omezení se dotýkají podniku především v oblasti daňových zákonů, regulací, cenové politiky, ochrany spotřebitelů, životního prostředí, apod. [16]

Cílem STEP analýzy je rozpoznat a určit významné faktory a vlivy z makrookolí právě pro daný podnik. Dále potom by STEP analýza měla pomoci identifikovat vlivy, jejichž změny by mohli mít podstatný vliv na podnik. Význam analýzy roste s velikostí podniku, kdy vlivy makrookolí zaujímají mnohem důležitější postavení. [16]

#### **2.3.2 Porterova analýza**

Významný vliv na odvětví, ve kterém podnik působí, mají konkurenční síly, které určují pravidla konkurence. Podle teorie M. E. Portera jsou tyto pravidla vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů: vyjednávací vliv zákazníků, vyjednávací vliv dodavatelů, hrozba nových konkurentů, hrozba substitutů a soupeření mezi konkurenty v odvětví. Společné působení všech pěti faktorů určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň určuje předpoklady pro úspěšnost podniku v daném odvětví. Cílem podniku by mělo být pochopit těchto pět konkurenčních sil a použít je ve prospěch podniku. Konkurenceschopnost podniku spočívá také v tom, že pochopí vliv těchto pěti faktorů lépe než konkurenti a dokáže se jim přizpůsobit nebo je pozměnit. [14]

Obr. č. 2 Pět dynamických konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [14]

**Soupeření mezi firmami** – je jeden z nejsilnějších konkurenčních faktorů a vyplývá z konkurenčního boje uvnitř odvětví. Intenzita této konkurenční síly je dána vloženou energií do konkurenčního boje podniky a jejich snahou o získání lepší tržní pozice nebo podílu na trhu. Důležitým poznatkem v konkurenčním boji je snažit se podobu konkurence utvářet a vzít tak svůj osud do svých rukou. Existuje několik faktorů, které tuto rivalitu v odvětví ovlivňují. Prvním faktorem je koncentrace konkurentů na trhu. Čím větší je stupeň koncentrace konkurentů, tím je konkurenční boj ostřejší. Druhým faktorem je míra růstu trhu, která ovlivňuje stabilitu trhu a konkurenci. Velmi důležitým faktorem jsou vstupní bariéry na trh, které, pokud jsou velmi nízké, mají za následek velké množství nových vstupujících podniků na trh. Dále pak je soupeření ovlivňováno atraktivitou odvětví, strukturou nákladů jednotlivých konkurentů, diferenciací výrobku či služeb, výstupními bariérami z trhu nebo globalizací. [13, 16]



**Vyjednávací síla kupujících** – ovlivňuje zejména prodejní ceny podniků. Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje zisk podniku a konkurentů, může mít vliv také na náklady a potřebné investice. Hlavním vliv na sílu tohoto faktoru má počet zákazníků a jejich stupeň koncentrace vzhledem k počtu výrobků, citlivost na kvalitu produktu a diferenciaci produktu. [13, 16]

**Vyjednávací síla dodavatelů** – vyjednávací síla záleží na druhu produktu a významně ovlivňuje cenu a náklady vstupů produktu. Síla dodavatelů může určovat, kdo bude konečným nositelem hodnoty pro zákazníka, zda podnik nebo dodavatel. Vyjednávací sílu ovlivňuje také několik dílčích faktorů, které jsou ekvivalentní faktorům u vyjednávací síly kupujících. [13, 16]

**Hrozba nových konkurentů** – potenciální hrozba nových konkurentů má za následek limitování cen a vyvolává nutnost investic pro zvětšování bariér pro vstup na trh s cílem odradit potenciální nové konkurenty. Intenzitu této konkurenční síly určuje také nedostatečná diferenciaci nebo atraktivita odvětví s příslibem vysokých zisků. Bariéra pro vstup může být tedy strategická, kterou vytvářejí vědomě samotné podniky v odvětví, a strukturální, která je dána samotným odvětvím a druhem podnikání. [13, 16]

**Hrozba substitutů** – kladou pomyslný strop cenám, kdy zákazníci v případě vysokých cen mohou přejít ke koupi substitutů. Tato hrozba se zvyšuje se stoupající kvalitou substitutů a zvětšující se pružností zákazníků. [13, 16]

### **2.3.3 SWOT analýza**

Nejrozšířenější metodou pro analýzu jak vnitřního, tak vnějšího okolí podniku je SWOT analýza. SWOT analýza je nástrojem situační analýzy, která by nám měla poskytnout odpovědi na otázky o tom, kde se náš podnik právě nachází a směřuje. Analýza označována jako SWOT je akronymem z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). SWOT analýza sleduje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku – silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnějšího okolí – příležitosti a rizika. Využívá se přitom závěrů z předchozích analýz, identifikují se slabé a silné stránky, a následně se porovnávají s vlivy z okolí podniku, tedy s příležitostmi a hrozbami. [6, 20]

**Silné stránky** – jsou to charakteristické rysy podniku, které dobře zvládá nebo je jimi oproti konkurentům něčím výjimečný. Uvádějí se zde skutečnosti, které přinášejí výhodu jak zákazníkovi, tak firmě. Může se jednat například o nákladovou výhodu, speciální zdroje, kvalitní pracovní sílu, výhodná partnerství, vlastnění speciálních technologií, apod. [6, 16]

**Slabé stránky** – jedná se o rysy podniku, ve kterých si nevede dobře, zaostává nebo ty ve kterých si ostatní podniky vedou lépe. Jsou to vlastnosti podniku, díky kterým může být podnik zranitelný. Příkladem slabých stránek může být zastaralá technologie, chybějící strategie, nevyužité kapacity, slabá pozice na trhu, apod. [6, 16]

**Příležitosti** – jsou to takové skutečnosti, které mohou firmě přinést nové zákazníky nebo zvýšit poptávku a pomoci firmě uspět. Mohou to být různé předpoklady pro výrazný růst poptávky, očekávaný vývoj trhu či technologií. Uvádějí se zde jako šance pro podnik například obsazení nových tržních segmentů, makroekonomické zlepšení, rozšíření nabídky, apod. [6, 16]

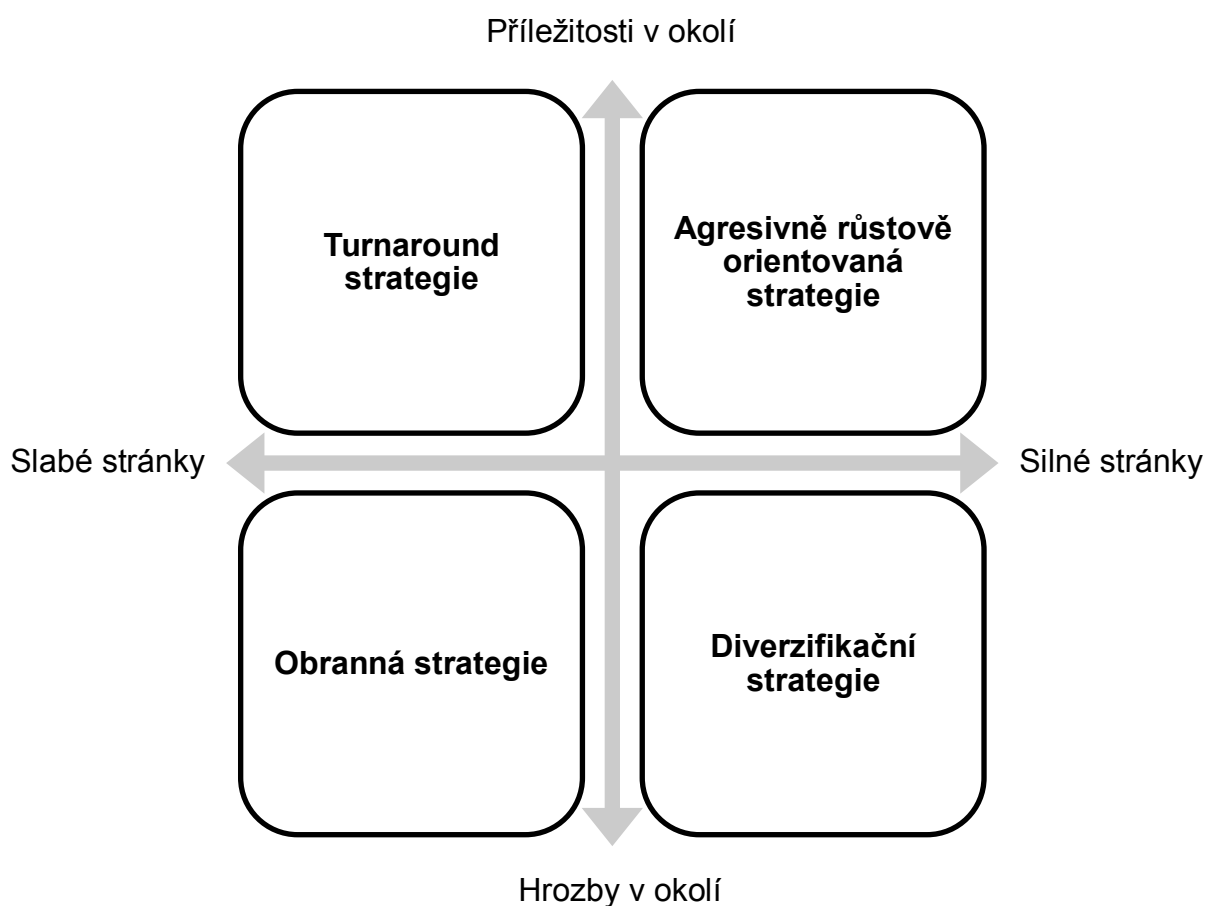
**Hrozby** – jedná se trendy, skutečnosti nebo události, které mohou poptávku podniku snížit nebo zapříčinit nespokojenost a úbytek zákazníků. Uvádí se zde hrozby, které vnější prostředí obsahuje, jako například vstup dalších konkurentů, rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, měnící se vkus a preference zákazníků, apod. [6, 16]

Často je velmi těžké odhadnout, zda se jedná příležitost či hrozbu a zda určitý rys podniku je silnou nebo slabou stránkou. Stejně jako podnik by měl rozvíjet své silné stránky a potlačovat slabé, tak stejně se může jistá příležitost proměnit v hrozbu a naopak.

Cílem SWOT analýzy by nemělo být pouhé vypracování seznamu příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale vypracování strukturované analýzy, která nám poskytne užitečné poznatky. Role SWOT analýzy, například při tvorbě strategií, by měla být v její aplikaci, která by měla směřovat k nalezení a posouzení nadcházejících vlivů a trendů ve vnitřním i vnějším okolí podniku a jejich vzájemnému působení. [6, 16]

Po sestavení analýzy následuje sestavení diagramu SWOT analýzy, který ulehčuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními slabými a silnými stránkami. Pomocí diagramu a díky jeho přehlednosti lze sestavovat strategie s ohledem na vnitřní stránky a vnější vlivy. Diagram se sestavuje přiřazením hodnot důležitosti jednotlivým faktorům a následné zavedení na osy diagramu. Na základě kombinací jednotlivých faktorů lze definovat ve čtyřech různých kvadrantech čtyři strategické varianty. [16]

**Obr. č. 3 Diagram SWOT analýzy**



Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [16]

**1. kvadrant** – je nejprůzračnějším kvadrantem pro podnik, jelikož se v okolí podniku nabízí mnoho příležitostí, které jsou v souladu a podporovány silnými stránkami podniku. V tomto případě by strategie měla být zaměřena růstově a agresivně, v konkurenčním boji by podnik měl využít svých silných stránek ve prospěch ofenzivní strategie. [16]

**2. kvadrant** – v tomto kvadrantu se střetávají silné stránky podniku s nepřízní a hrozbami okolí. Cílem je minimalizovat ohrožení a posílit silné stránky podniku. Volba strategie by se v tomto případě měla zaměřit na identifikaci hrozeb a jejich přeměnu za pomoci silných stránek v příležitosti. Výsledkem je strategie konfrontace nebo diverzifikace. [16]

**3. kvadrant** – podniku se naskýtá mnoho tržních příležitostí, avšak je nucen překonávat své slabé stránky k využití těchto příležitostí. Strategie se v tomto případě zaměřuje na překonání slabých stránek a maximální využití příležitostí. Volba této strategie klade důraz na změny v orientaci či chování podniku, proto se jí přezdívá turnaround strategie. [16]

**4. kvadrant** – je nejméně příznivým kvadrantem, kde se podnik nachází v situaci s množstvím slabých stránek a velkým počtem hrozeb přicházejících z okolí. V tomto případě je strategie orientována především obranně se zaměřením na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizika. [16]

Sestavení analýzy a přiřazení hodnot důležitosti je často velice subjektivní a doporučuje se zjišťovat vnímání jednotlivých faktorů například konkurencí, dodavateli, odborníky, apod. Je potřeba také vnímat dynamiku trhu a zvažovat přizpůsobení slabých a silných stránek změnám na trhu. SWOT analýza není primárně určena pro formulaci strategie, ale jedná se o přehledný nástroj pro lepší orientaci a náhled na současnou pozici podniku. [6, 16]

## 2.4 Shrnutí teoreticko-metodologické části

Autoři odborných publikací uvedených v seznamu literatury chápou konkurenceschopnost z několika pohledů. Lze souhlasit s Mikolášem a jeho definicí konkurenceschopnosti jako schopnosti využití potenciálu založené na dispozičních vlastnostech majitele-podnikatele. Tvzení Mikoláše, ale i ostatních autorů, o zaostávání teoretických poznatků za praktickými, je také pravdivé. Mikoláš zmiňuje faktory v novodobém pojetí konkurenceschopnosti, kde je třeba nutno zdůraznit zejména mobilitu. Poslední roky lze v praxi sledovat zrychlující se vývoj ve všech oblastech. Zavádění změn se zkracuje na podstatně nižší časové horizonty a nové trendy přicházejí velmi rychle. Konkurenceschopná firma musí být schopna sledovat tyto vývoje ve svém odvětví a pružně na ně reagovat. Lze tedy konstatovat, že nejdůležitějším faktorem v dnešní turbulentní době je z vyjmenovaných faktorů nového pojetí konkurenceschopnosti dle Mikoláše právě mobilita. Důležitou roli ve formování konkurenceschopnosti hraje využití lidského potenciálu každé firmy. Nevyužití nebo postrádání potenciálu v lidských zdrojích ve firmě může velmi výrazně brzdit další vývoj a snižovat v budoucnu konkurenceschopnost podniku.

Mnoho firem ztrácí svou konkurenceschopnost na úkor neochoty riskovat. Nutno podotknout, že v dnešní době je nebezpečnější neriskovat než riskovat. Sledování trendů a budoucího vývoje má velký vliv na konkurenceschopnost, ale pouze v kombinaci se schopností rychlé implementace změn. Je potřeba aktivně vyhledávat příležitosti na trhu a proměnit je v potenciál, který zvýší konkurenceschopnost projektu.

Konkurenceschopnost lze tedy obecně chápat jako kombinaci vlastností podniku, díky kterým je firma schopna obstát v konkurenčním boji a uspět. Kombinace vlastností skládajících se zejména ze schopnosti využít potenciálů a schopností inovovat. Značka, identita či integrita firmy je pak již pouze výsledkem kombinace a interakce těchto schopností a vlastností. Na míře konkurenceschopnosti je založena míra budoucího úspěchu na trhu. Jako byl potenciál základem konkurenceschopnosti, tak konkurenceschopnost je v jistém smyslu slova potenciál firmy do budoucnosti.

Popsané metody pro analýzu konkurenceschopnosti jsou vhodným podkladem pro budoucí formulování konkurenční strategie. Analýzy na sebe obsahem navazují,

kde jednotlivé poznatky budou využity při SWOT analýze a následně porovnány vzájemnou kombinací pomocí diagramu. V aplikační části budou pro analýzu konkurenceschopnosti metody využity v pořadí dle jejich logické a metodicky správné návaznosti. Prvně bude provedena analýza makrookolí prostřednictvím STEP analýzy, poté bude následovat analýza odvětví pomocí Porterovy analýzy a na základě zjištěných skutečností bude sestavena SWOT analýza a vytvořen diagram pro porovnání možných kombinací jednotlivých faktorů. Výše popsaná metodika by měla dostačovat pro analýzu současného stavu konkurenceschopnosti projektu a být dobrým podkladem pro podání návrhu a doporučení.

### **3 Aplikační část**

V aplikační části bude nejdříve představen byznys model projektu<sup>1</sup>. Poté bude popsána historie, vznik a současná situace projektu. Dále bude provedena aplikace teorie a metod pro analýzu konkurenceschopnosti a na závěr budou navržnuta doporučení.

#### **3.1 Popis modelu projektu**

Model portálu je založen na hromadném nakupování, odtud portály hromadného nakupování. Model spočívá v očekávání, že určitou službu nebo produkt si nakoupí předem specifikované minimální množství zákazníků<sup>2</sup> a tito zákazníci tak získají velmi výraznou slevu (odtud zase název slevové portály). Model byl založen na aktivaci slevy až tehdy, nakoupí-li nabídku určité předem stanovené množství zákazníku, v opačném případě nabídka propadá. Nabídku je možno vždy zakoupit pouze po omezenou dobu, většinou v řádech dnů nebo hodin. Zákazníci si takto kupují kupóny, které následně proměňují v určeném podniku za danou službu nebo produkt.

Byznys model těchto portálů je založen na provizi z každého prodaného kupónu. Pro zajímavost GroupOn, celosvětově první, největší a nejúspěšnější portál hromadného nakupování, požaduje provizi<sup>3</sup> minimálně 50 % z každého prodaného kupónu. V ČR se zase průměrná provize pohybuje okolo 20 až 25 %. Menší portály v ČR si účtují provize spíše menší kolem 10 až 15 %.

Pro konečného spotřebitele (zákazníka) je tento model zajímavý z pohledu nákupu za sníženou cenu, ale zároveň díky krátké době na rozhodnutí o nákupu se může jednat o impulzivní nákup, který by za normálních okolností zákazník neprovedl. Jelikož je o některé nabídky velmi velký zájem, jsou většinou omezeny i maximálním počtem poskytnutých kupónů k prodeji. Jedná se tedy také o konkurenci na straně poptávky.

---

<sup>1</sup> Projekt je definován jako soubor řízených a koordinovaných činností nebo úsilí vedoucích k vytvoření určitého produktu nebo služby.

<sup>2</sup> Zákazník je pro účely projektu definován jako konečný spotřebitel, soukromý subjekt, který má zájem si koupit kupón nabízený klientem prostřednictvím portálu.

<sup>3</sup> Provize je podílem z tržeb z kupónů vybraných provozovatelem portálu náležející provozovateli portálu jako odměna za poskytnuté služby na portálu.

Pro podnik a klienta<sup>4</sup> portálu, který službu nebo produkt do nabídky poskytuje, je tento model zajímavý hlavně jako marketingový nástroj, jak o sobě dát vědět za vynaložení velmi malého množství finančních prostředků oproti jiným reklamním médiím. Klienti tak mohou do svého podniku přivést mnoho nových zákazníků pouze za snížení své marže nebo získat peníze za přivedené zákazníky předem.

### **3.2 Historie a vznik modelu projektu**

Poprvé s tímto modelem hromadného nakupování přišel na trh Andrew Mason, zakladatel GroupOn.com. GroupOn byl spuštěn v listopadu roku 2008 v Chicagu ve Spojených státech Amerických. Později se dostal i do dalších měst USA a následně expandoval do dalších zemí světa. Časopisem Forbes byl GroupOn označen jako nejrychleji rostoucí firma v historii USA. O úspěchu GroupOnu svědčí také nabídka Googlu v hodnotě šesti miliard dolarů na konci roku 2010, kterou GroupOn odmítl. [30]

Do dalších a menších zemí po celém světě GroupOn vstupuje většinou formou akvizice portálu hromadného nakupování, který je na daném trhu většinou dvojkou nebo trojkou a následně celou značku přemění na lokální GroupOn.

### **3.3 Situace v ČR**

Do České republiky přišel model hromadného nakupování v dubnu roku 2010, kdy jako první byly spuštěny portály Slevomat.cz a Vykupto.cz. Poté následovalo několik dalších. Slevomat.cz dokázal využít své pozice prvního na trhu a je v současné době jedničkou na trhu.

Ke konci roku 2010 se začalo objevovat mnoho dalších portálů hromadného nakupování a jejich modifikací. Díky velice nízkým bariérám vstupu na trh se dle statistik zjišťovaných autorem Česká republika dostala na první místo v počtu portálů hromadného nakupování na jednoho obyvatele. Každý menší nebo střední podnikatel s několika kontakty si začal zakládat vlastní slevový portál. V současné době je na trhu okolo 250 portálů hromadného nakupování. Z toho důvodu začala na

---

<sup>4</sup> Klient je obchodní subjekt, který poskytuje slevy na své vlastní služby nebo produkty, které jsou předmětem obsahu kupónu, a jehož nabídka je propagována prostřednictvím portálu.



konci roku 2010 vznikat Asociace portálů hromadného nakupování, která má za cíl kultivovat situaci na trhu. Z důvodů vysoké konkurence se ne všechny portály chovají podle pravidel a v mezích zákona nebo hospodářské soutěže. Mnoho portálů se uchyluje k nekalosoutěžním praktikám a asociace si dává za cíl mít členy složené jen z poctivých a solidních portálů. Základajícími členy asociace portálů hromadného nakupování jsou Slevomat.cz, Zapakatel.cz, Bonybony.cz, Berslevu.cz, Cityhit.cz a Doluj.cz. [26]

Na začátku roku 2011 začali do tohoto modelu vstupovat také velcí hráči. Na globálním poli to je například Google nebo Facebook, jejichž produkty nejsou v současné době lokalizovaný pro český trh a nejsou tak konkurenční hrozbou. V ČR spustili vlastní portály hromadného nakupování například Seznam.cz, Centrum.cz a Aukro.cz. Velké portály tento model berou spíše jako další zpeněžení jejich návštěvnosti a ne jako hlavní byznys. Zájem o toto odvětví jasně naznačuje jeho potenciál.

V současné době dle statistik zjišťovaných autorem zaujímá postavení jedničky na trhu celé ČR stále Slevomat.cz, jehož pozice však již není tak silná jako dříve. Na pozici dvojky na trhu se úspěšně drží Zapakatel.cz a na dalších pozicích panuje poměrně vysoká fluktuace, avšak na prvních pomyslných deseti místech si pozice vyměňují stabilní jména.

S lavinou nových portálů hromadného nakupování vznikli slevové agregátory, které sdružují všechny nebo většinu portálů hromadného nakupování a konečný uživatel tak nemusí projíždět stovky slevových portálů. Pro konečného spotřebitele to má určitě pozitivní vlivy, ale trh portálů hromadného nakupování tyto agregátory v pozici dodavatele vnímá jako negativní jev. Důvodů ke znepokojení je několik, jelikož například nenesou faktickou zodpovědnost za zobrazované nabídky, dále snižují bariéry vstupu na trh a parazitují na nákladech na reklamu portálů hromadného nakupování. Portály hromadného nakupování se proto sdružují v asociace, aby kultivovali trh a konkurenční boj. Lze tak pozorovat princip rotace, který ve své publikaci popsal prof. Mikoláš. [13]

### 3.4 Vznik Doluj.cz a současná situace

S myšlenkou portálu<sup>5</sup> přišel v srpnu roku 2010 autor, jež byla reakcí na nedostačující nabídku jak pro zákazníky tak klienty, stagnující poptávku na regionální úrovni, úspěšnost lokalizace a diferenciaci na zahraničních trzích a velmi nízkou konkurenci na regionální úrovni. Autor složil tým a spojil se s regionálně velmi silnou společností Avízo, a.s. Synergie plynoucí ze zapojení mediální síly společnosti Avízo, a.s. v podobě regionálně nejnavštěvovanějšího inzertního serveru, několika tištěných inzertních titulů, stabilního zázemí a zavedené a silné značky byla stěžejním potenciálem k úspěšné penetraci na regionální trh s novým produktem. Diferenciací od konkurence projektu je regionální zaměření pouze na Moravskoslezský kraj. Konkurenční výhodou je značka, která má evokovat v zákaznících regionální patriotismus a ulehčit identifikaci zákazníků se značkou. Pro klienty je výhoda ve spolupráci s portálem větší lokální penetrace na regionální trh, oproti celorepublikově zaměřeným konkurentům a širší možností propagace jejich nabídky díky titulům společnosti Avízo, a.s.

Společnost Avízo, a.s. původně zajišťovala zázemí, administrativu, finanční prostředky, mediální sílu a obchodní logistiku projektu. Autor a jeho tým se staral o programový vývoj, marketing, obchodní strategii a provoz portálu. Hned na počátku se objevilo několik komplikací v podobě velmi dlouhé doby realizace původního projektu. Programový vývoj trval několikanásobně déle, než se původně očekávalo, a spuštění se opozdilo o celé tři měsíce. Portál Doluj.cz byl oficiálně spuštěn 15. listopadu 2010.

Projekt se po spuštění dlouhou dobu potácel s technickými obtížemi způsobenými nedbalostí původních programátorů. Na začátku roku 2011 prošel projekt výraznými organizačními změnami. Z projektu náhle z vlastní vůle vystoupili původní programátoři a následné napravování škod jejich jednáním způsobilo obrovské zdržení ve vývoji, který už tak byl ve skluzu a brzdil ostatní aktivity. Tým pracující na projektu vzhledem ke vzrůstající konkurenci byl nucen reagovat velmi rychle. Vývoje projektu se ujalo vývojové oddělení společnosti Avízo, a.s. a zanedlouho byla spuštěna nová verze. Rychlé jednání mělo v tomto případě

---

<sup>5</sup> Portálem je myšlena webová stránka pro hromadné nakupování na internetové doméně [www.doluj.cz](http://www.doluj.cz).

negativní dopad v podobě zvýšených nákladů. Následně projekt prošel restrukturalizací v oblastech majetkových, provozních a personálních.

V současné době je projekt ve fázi dokončení zavádění změn v podobě ustálení personálního obsazení, vedení provozních záležitostí a organizace obchodního týmu. Vývoj portálu z výše popsaných nepředvídaných důvodů ztratil výhodu v podobě brzkého spuštění a uvedení na trh. Díky zbrzdění vývoje ostatních aktivit, hlavně marketingových, ztratil portál podíl na trhu vůči ostatním a nově přichozím konkurentům.

I přes ztrátu se portál drží v regionálním měřítku na horních příčkách tržní pozice. Největšími konkurenty v oblasti zákazníků jsou velké portály na vrchních pozicích na celorepublikovém trhu. Velmi velkou hrozbou v obchodní oblasti jsou nízké bariéry vstupu na trh a nově vstupující konkurenti, kteří konkurují nižší cenou (v tomto případě provizí). Portál si účtuje provizi ve výši 30 % z ceny každého prodaného kupónu, což je výše než je průměrná provize na trhu. I přes vysokou provizi se vzhledem k obchodním úspěchům portálu daří velmi obstojně. Na obrázku č. 4 lze vidět vývoj počtu unikátních návštěvníků za měsíc.

**Graf č. 1 Vývoj unikátních návštěvníků projektu dle měsíců**



Zdroj: Vlastní statistiky autora dle Google Analytics

I přes dílčí úspěchy projekt potřebuje nalézt a definovat svůj potenciál pro vymezení se vůči konkurenci a případně najít konkurenční výhodu. Pro projekt je v současné situaci velmi důležité analyzovat všechny faktory s možným budoucím vlivem na jeho konkurenceschopnost a podniknout kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti.

### **3.5 Analytická část**

#### **3.5.1 STEP analýza**

STEP analýza pro účely analýzy konkurenceschopnosti tohoto projektu je zaměřena na vlivy okolí v rozsahu jeho působnosti. Jedná se o internetový projekt, ale je geograficky z hlediska České republiky zaměřen pouze na Moravskoslezský kraj.

#### **A. Sociální a kulturní faktory**

V Moravskoslezském kraji žije 1 243 220 obyvatel (stav k 31. 12. 2010), z toho 608 109 mužů a 635 111 žen. Průměrný věk v kraji je 40,4 let (údaj k 31. 12. 2009). Dle České statistického úřadu (stav k 31. 12. 2007) je věkové rozložení rovnoměrné a neobjevují se zde žádné výkyvy v jednotlivých věkových skupinách. Mírně větší zastoupení má skupina ve věku nad 30 let. Moravskoslezský kraj lze dle dřívějšího administrativního členění rozdělit do šesti okresů: Bruntál, Opava, Nový Jičín, Ostrava-město, Karviná a Frýdek-Místek, z nichž nejvíce obyvatel žije v okrese Ostrava-město a Karviná, nejméně v okrese Bruntál (97 633). V Ostravské metropoli žije 310 464 obyvatel, což představuje čtvrtinu obyvatelstva kraje. Dalšími významnými městy jsou podle počtu obyvatel Havířov, Frýdek-Místek, Karviná, Opava a Třinec. [22, 23]

Z regionálního hlediska je pro projekt zajímavé také umístění kraje mezi dvěma pohořími, jakožto zajímavými turistickými destinacemi. Z celoevropského hlediska je důležité umístění v blízkosti dvou krajů Žilinského samosprávného kraja na Slovensku a Województwa Śląskiego v Polsku. [28]

Za rok 2010 do Moravskoslezského kraje přicestovalo 532 820 hostů, z čehož v 103 994 případech se jednalo o nerezidenty s největším zastoupením ze Slovenska, Polska a Německa. V rámci celorepublikového srovnání je Moravskoslezský kraj sedmým nejméně navštěvovaným krajem, polovina všech příjezdů a ubytování hostů se týká Prahy nebo Jihomoravského kraje. [22]

V kraji panuje vysoká míra sounáležitosti obyvatelstva s krajem. Kraj je silně poznamenán svou průmyslovou historií, která zanechala v kraji mnoho technických

památek. Průmyslová historie zaměřená převážně na důlní činnost zanechala mnoho negativních stop na kraji, převážně na Ostravě a okolí. Ostrava byla a stále i je vnímána jako špinavá a poznamenaná důlní historií. Mnoho obyvatel a sdružení se nemohlo s takovýmto přívlastkem smířit a snažilo se o změnu vnímání kraje, ale historie kraje včetně důlní činnosti je zakořeněna hluboko v obyvatelstvu a nese sebou jistou míru regionálního patriotismu. V jazykové oblasti lze pozorovat místní slang, který je v běžné mluvě hojně využíván.

Typické znaky a historie kraje byly a jsou často využívány v komerční oblasti a jejich přehnané nebo neuvážené využívání může zapříčinit negativní odezvu. Autor vysledoval v kombinaci původu produktu a regionální příslušnosti kladnou odezvu. Zákazníci oceňují regionální původ produktů a služeb.

Dle statistik zveřejňovaných Českým statistickým úřadem přibližně 55 % uživatelů kraje disponovalo připojením k internetu. Z mobilu na internet přistupuje skoro pětina českých uživatelů internetu. Na internet uživatelé přistupují nejčastěji z domu (92 %) a z práce (40 %) a to z 64,4 % každý den, jedenkrát až čtyřikrát týdně ve 24,4 % případů a zbylé procento méně než jedenkrát týdně. K nakupování internet v roce 2009 využilo 25 % uživatelů v celorepublikovém měřítku a postupně lze vidět vzrůstající trend. Ve stejném roce z pohledu Moravskoslezského kraje nakoupilo na internetu 19 % uživatelů, což je o čtvrtinu méně než je celorepublikový průměr. [29]

Dle tabulky č. 1 je vidět početné zastoupení uživatelů na internetu ve věkové skupině až do 45 let a poté je zřetelný rapidní pokles.

**Tab. č. 1 Věková struktura nakupujících na internetu**

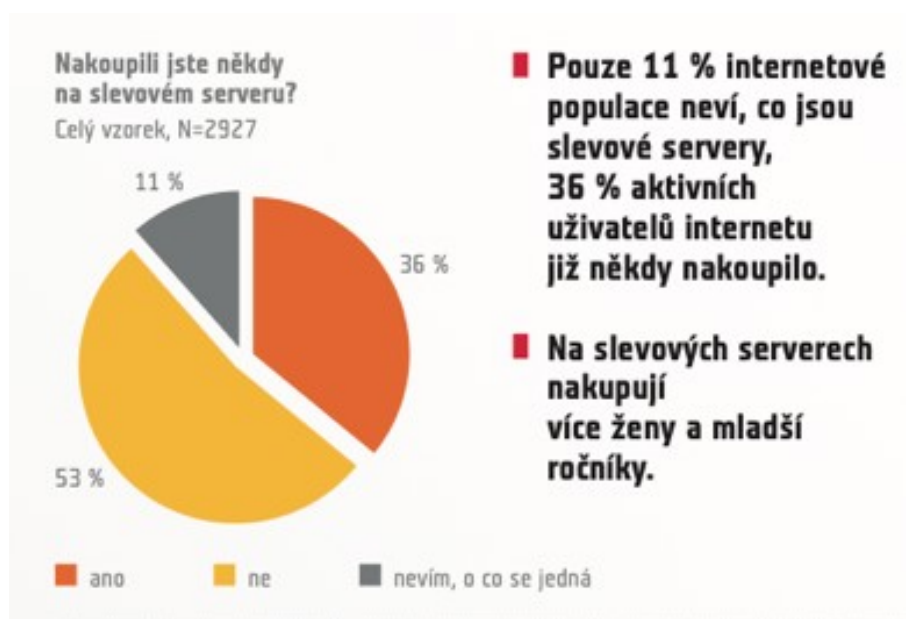
<b>Věková skupina</b>	<b>Uživatelé internetu v ČR</b>	<b>Jednotlivci nakupující přes internet v ČR</b>
16–24 let	92,3 %	38,8 %
25–34 let	83,1 %	44,5 %
35–44 let	79,7 %	34,7 %
45–54 let	65,8 %	22,1 %
55–64 let	42,1 %	10,5 %
65–74	19,1 %	4,1 %
75+	5,1 %	1,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [21]

V poměru k procentuálnímu zastoupení na internetu lze vyčíslit změny poměru v oblasti nákupů na internetu. Největší podíl má věková skupina od 25 do 34 let, což je nejspíše dáno větší ekonomickou aktivitou této skupiny. Během předešlých let je však zřetelný trend vzrůstajícího procenta i u starší věkové skupiny obyvatelstva.

Na českých zákaznících lze sledovat, že na slevy reagují velmi pozitivně a slevy jsou v České republice hojně využívaným marketingovým nástrojem. Model hromadného nakupování proto měl úspěch. První studii na téma vnímání slevových serverů zákazníci na začátku roku 2011 připravila společnost Mediaresearch pro konferenci Ty slevomaty. Kompletní výstup z konference lze najít v příloze č. 1. Z průzkumu vyplynulo, že 36 % uživatelů internetu již na nějakém slevovém serveru nakoupilo a pouze 11 % nemá povědomí o slevových serverech.

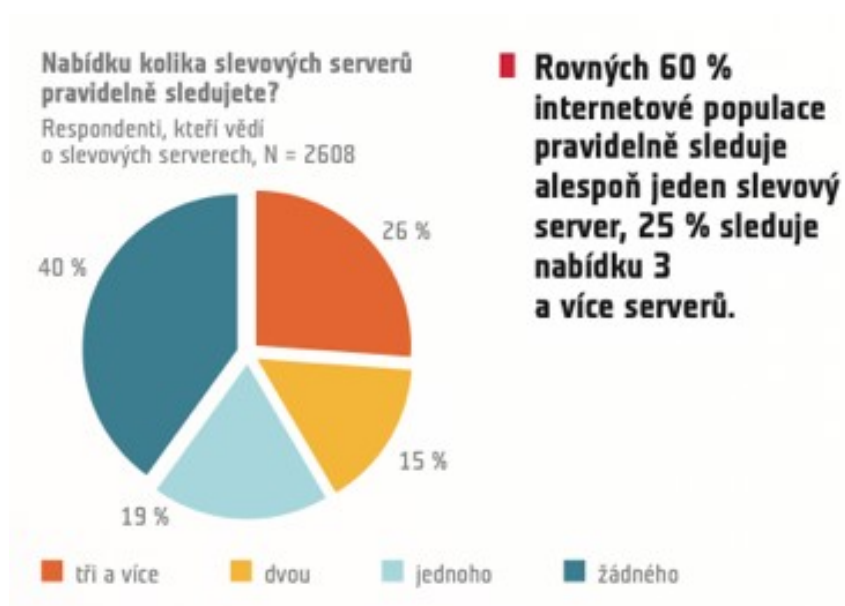
**Graf č. 2 Povědomí uživatelů o slevových serverech**



Zdroj: [27] a příloha č. 1

Přibližně 60 % internetové populace pravidelně sleduje nabídky alespoň jednoho slevového serveru a 25 % uživatelů 3 a více serverů, k čemuž přispívají právě již zmiňované slevové agregátory a čím dál více uživatelů sleduje slevové servery skrze slevové pouze skrze slevové agregátory.

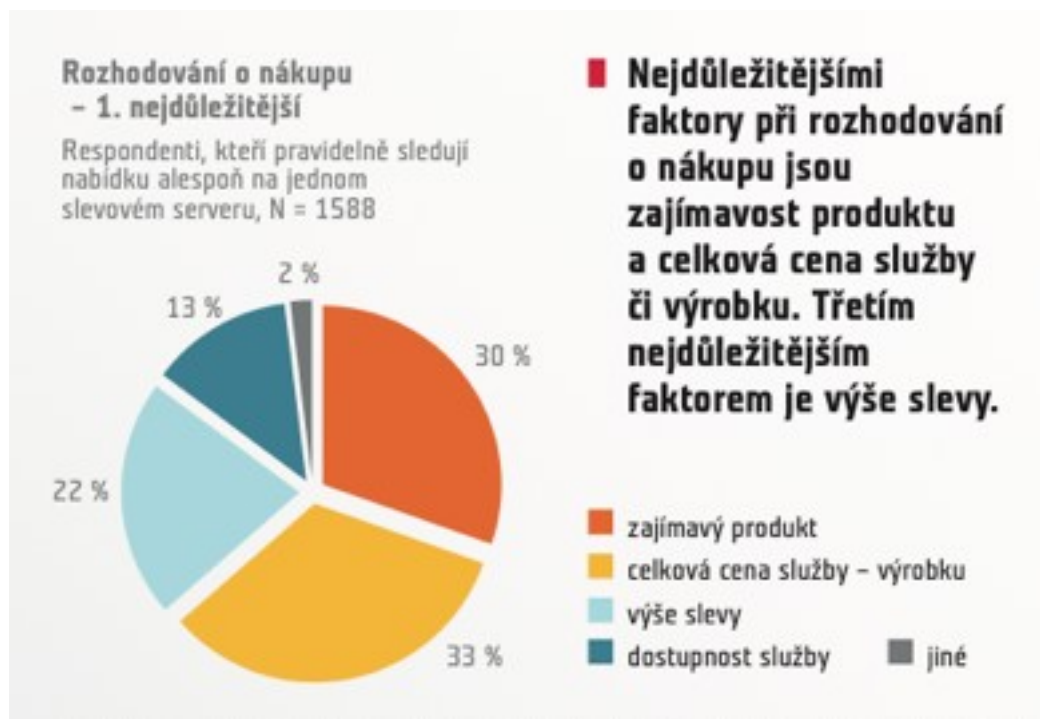
**Graf č. 3 Počet sledovaných serverů jedním uživatelem**



Zdroj: [27] a příloha č. 1

Zákazníky slevových serverů jsou spíše ženy a mladší ročníky. Nejdůležitějšími faktory při rozhodování o nákupu aktuální nabídky jsou: zajímavost produktu a celková cena služby či výrobku. Výše slevy je až třetím nejdůležitějším faktorem.

**Graf č. 4 Nejdůležitější faktory při rozhodování o nákupu**



Zdroj: [27] a příloha č. 1

Celých 96 % uživatelů, kteří na slevovém serveru již nakoupili, byli se službami spokojeni. I za tak krátkou dobu existence tohoto trhu převládá důvěra ve slevové servery. Byl vysledován trend poklesu důvěry v nabídku slevových serverů s věkem. Polovina uživatelů, kteří mají povědomí o slevových serverech, si nechává zasílat nové nabídky na email a čtvrtina z nich i z více serverů najednou. [27]



## **B. Technologické faktory**

Projekt je kromě technologických novinek a inovací na internetu ovlivňován novými počítačovými a mobilními technologiemi. Ke konci roku 2010 byl zaznamenán nárůst počtu tabletů (přenosných počítačů bez klávesnice s dotykovým displejem) a v čase je zřetelný nárůst počtu chytrých telefonů s přístupem na internet, jejichž pořizovací cena stále klesá. Pro tyto technologie, především z důvodu nezanedbatelného nárůstu přístupů na internet z nich, je třeba přizpůsobovat internetové stránky. Z pohledu vývoje speciálních aplikací na operační systémy jednotlivých technologií jsou platformy pro vývoj aplikací nejednotné – Android, iOS, Symbian, Windows mobile, apod. Inovací na pomezí online a offline světa jsou tzv. QR kódy, který po vyfotografování mobilem zobrazí obsahující informaci na telefonu. V oblasti poskytování internetových zázemí lze pozorovat trend využívání takzvaného clowdu, tedy přístupu k programům a datům přes internet bez potřeby výkonného počítače, jelikož data jsou hostována na vzdáleném serveru. [31, 32]

V platebních metodách v ČR vedou stále platby na dobírku a převodem, ale stále častější, vzhledem k rostoucí důvěryhodnosti této platební metody, jsou platby kartou. Existuje několik dalších platebních systémů formou internetových peněženek, ale ty jsou stále dosti nejednotné a v ČR málo využívané. Novinkou byl platební systém Supercash, který nabízel možnost osobního placení na terminálech Sazky, ale vzhledem k problémům v této společnosti je tato metoda placení na ústupu. Na začátku roku 2011 začali mobilní operátoři přicházet s možnostmi platby mobilem i ve větších částkách, ale pro provozovatele jsou zde stále vysoké poplatky a provize poskytovateli. V případě snížení poplatků a provizí na únosnou hranici, například srovnatelnou s kartami, lze očekávat nárůst využívání této služby provozovateli.

V oblasti internetu je očividný nástup sociálních sítí. Novinkou, která stále nabírá na oblíbenosti, jsou komunitní sítě spojené s geolokací (Foursquare, Gowalla a nově také Facebook places). Minulý rok se objevili i kombinace map, geolokace a interaktivity v podobě augmented reality (rozšířené reality), ale tato novinka se nijak masivně nerozšířila. Sociální sítě mají vliv především na marketingové nástroje, kde hlavním hybatelem je šíření samotnými uživateli a přesné zacílení na specifickou komunitu nebo skupinu zákazníků. Lze sledovat trend v podobě personalizace marketingových nástrojů dle preferencí zákazníka.

### **C. Ekonomické faktory**

Hrubý domácí produkt Moravskoslezského kraje v roce 2009 činil 351 861 miliónů Kč. V regionu celkem podniká 245 290 subjektů, z toho 24 422 obchodních společností a 197 069 fyzických osob. Průměrná míra registrované nezaměstnanosti činí 12,36 %, průměrná hrubá měsíční mzda je 21 363 Kč, což je skoro o 2,5 tisíce méně než je celorepublikový průměr. Disponibilní důchod v roce 2009 na jednoho obyvatele v domácnosti činil 167 627 Kč na rok, což je přibližně necelých 14 tis. Kč na měsíc. Dle statistik je v Moravskoslezském kraji jedna z nejnižších kupních sil obyvatelstva v rámci České republiky. [23, 29]

Z celkového počtu podnikatelských subjektů jsou 79 780 ekonomické subjekty podnikající v obchodu, stravování a ubytování. V čase je zřetelný stále stoupající trend v počtu podnikajících osob v této oblasti. Počet hromadných ubytovacích zařízení je 405, z toho pěti a čtyř hvězdičkových hotelů je 16 a ostatních hotelů a penzionů se v kraji nachází 206. [22]

V roce 2010 dle statistik zjišťovaných autorem a společností Mediaresearch činil celkový obrát tuzemských slevových serverů přibližně 350 až 400 milionů Kč. Zákazníci mohli využít zhruba 5 tisíc nabídek a celkově se prodalo přes 800 tisíc kupónů. [27]

Co se týče sezónních výkyvů, tak nejsilnější je období před Vánocemi a pro projekt jsou důležité i dílčí svátky a události v podobě velikonoce, jarních prázdnin, den matek, valentýn, start školního roku, start léta, apod. Při těchto událostech lze prodávat tematicky spojené nabídky.

### **D. Politické a legislativní faktory**

Politická rozhodnutí projekt ovlivňují jen na úrovni schválených zákonů, které jsou v posledních letech více méně stabilní. Ze zákonů, které projekt nejvíce ovlivňují, to je těchto šest zákonů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který ovlivňuje především personální náklady projektu.

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, který upravuje soutěžení v rámci konkurenčního boje.

Zákon č. 121/2000 Sb., zákon o právu autorském, díky kterému je projekt jako výtvor a vytvořené texty a fotografie chráněny proti zneužití.

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, kde je nejdůležitějším bodem 14 denní možnost vrácení peněz bez udání důvodu.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, díky kterému musí projekt svědomitě chránit osobní údaje zákazníků a klientů a nemůže je bez souhlasu poskytovat třetím osobám nebo s nimi jinak nakládat.

Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti, který upravuje především zasílání obchodních sdělení, proto nelze zákazníky oslovit bez předešlého souhlasu nebo jiného kontaktu. Tento zákon je vymahatelný pomocí Úřadu pro ochranu osobních údajů, ale bez velkých sankcí a s velmi pomalou reakční dobou, takže je tento zákon mnoha firmami velmi často porušován.

## **E. Shrnutí**

Ze zjištěných poznatků vyplývá, že okolí projektu ve zvoleném zaměření na region oplývá početnou kupní silou s nižším jednotlivým kupním potenciálem, než je celorepublikový průměr. Trh slevových serverů je přijímán uživateli kladně a v regionu je velké procento uživatelů internetu, kteří nikdy přes internet nenakupovali. Potenciál lze sledovat v rostoucím počtu uživatelů ve starších věkových skupinách, kteří však nemají velkou důvěru v placení a nakupování online. Bylo zjištěno, že velkou roli při rozhodování o nákupu hraje kvalita a druh nabídky. V technologické oblasti bude nutné sledovat trendy v oblasti mobilních technologií a vývoj oblíbenosti práce s geolokačními službami.

### 3.5.2 Porterova analýza

#### A. Soupeření mezi firmami

Trh hlavně za poslední měsíce získal na atraktivitě, což umocnil i vstup větších značek českého trhu do tohoto odvětví. Na trhu hromadného nakupování se objevuje konkurence cenová i necenová. Cenová konkurence se objevuje napříč celým trhem a necenová konkurence hlavně u nejvýznamnějších hráčů. Větší a zavedenější firmy si mohou říci o vyšší cenu oproti vyšší kvalitě služeb a menší a noví konkurenti soupeří většinou pouze cenou, která je na, a někdy i pod, hranici pokrytí jejich vlastních nákladů. Hlavně u menších firem se lze často setkat s konkurencí na hraně nebo za hranou zákonů České republiky, čímž mohou získat krátkodobě výhodu nebo poškodit takto celý trh (například spam, nekalé praktiky, apod.). V posledních měsících se objevuje mnoho menších portálů, které se snaží zaměřit pouze na určitou oblast nebo skupinu zákazníků, což je pouze výsledkem pokusů o penetraci na již přesycený trh. Příkladem jsou zaměření pouze na jídlo, ubytování, erotické služby nebo na specifické skupiny jako jsou matky s dětmi, muži, apod.

Velmi rychlý růst trhu měl za následek také rozředění podílů trhu mezi více aktérů. Výše bylo uvedeno, že trh byl v roce 2010 odhadován na velikost v hodnotě 350 až 400 mil. Kč. Nejsilnější server Slevomat.cz měl tržby v hodnotě 120 mil. Kč, druhý Zapakatel.cz 53 milionů Kč a třetí Vykupto.cz tržby v hodnotě 32 milionů Kč. Další servery potom dosahovali tržeb pod 10 milionů Kč. Průměrná marže se v roce 2010 pohybovala okolo 20 % z ceny prodaných kupónů, což pro celý trh dělá okolo 70 až 80 milionů Kč na celé odvětví. [25, 27]

Věrohodné statistiky nejsou doposud k dispozici, lze tedy vycházet pouze z čísel jednotlivých účastníků trhu nebo statistik slevových agregátorů, ale nutno uvést, že uváděná čísla a počty prodaných kupónů nejsou vždy pravdivá. Mnoho serverů i větší velikosti se uchyluje k tzv. navyšování počtu prodaných, aby zvýšilo svou atraktivitu vůči klientům. Z výše zmíněných statistik však vyčíst nezanedbatelné procentuální změny v podílech na trhu, které jsou zachyceny v tabulce číslo 2.

**Tab. č. 2 Změna podílů na trhu v odvětví**

<b>Server</b>	<b>Podíl 2010</b>	<b>Podíl 1 – 2/2011</b>	<b>Změna</b>	<b>Provozovatel</b>
Zbytek trhu (132 serverů)	17,50%	26,40%	8,80%	–
Slevomat.cz	31,10%	19,50%	–11,6%	Slevomat.cz, s.r.o.
Zapakatel.cz	18,20%	12,80%	–5,4%	Spojka Group, s.r.o.
NebeSlev.cz	4,70%	5,80%	1,10%	Nebeslev s.r.o
Vykupto.cz	6,50%	5,30%	–1,2%	Vykupto.cz s.r.o.
Hyperslevy.cz	2,80%	3,70%	0,90%	HyperMedia a.s.
FajnSlevy.cz	0,60%	3,60%	3,00%	Mediasoft, spol. s r.o.
Akce.Spa.cz	2,60%	3,50%	0,90%	HOTEL.CZ a.s.
Slevotéka.cz	0,90%	3,30%	2,40%	Slevoteka.cz s.r.o.
Slevopolis.cz	2,60%	2,40%	–0,2%	Retail Info s.r.o.
BerSlevu.cz	2,20%	2,20%	0,10%	Rabator s.r.o.
BonyBony.cz	2,40%	2,10%	–0,3%	BonyBony s.r.o.
MegaSleva.cz	1,80%	2,00%	0,20%	MegaSleva s.r.o.
Cupolis.com	2,30%	1,80%	–0,5%	Pavol Otčenáš
CityHit.cz	0,80%	1,70%	0,90%	CITYHIT s.r.o.
Helbea.cz	0,50%	1,60%	1,10%	Helbea a.s.
Pumba.cz	1,20%	1,20%	0%	Pumba Projects s.r.o.
MyDeals.cz	1,50%	1,10%	–0,4%	Kolektiva s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [25]

Z tabulky lze vyčíst, že první portály sice díky svému prvenství získali určitý podíl na trhu, ale ve srovnání s prvními dvěma měsíci roku 2011 výrazně ztratili právě na úkor menších a nových konkurentů.

Z pohledu odvětví je nejzajímavější a nejziskovější region Praha a okolí, avšak většina celorepublikových portálů už se i na tento region začala zaměřovat. V současné době operuje na regionálním trhu moravskoslezského kraje okolo 100 obchodních zástupců slevových portálů a vzhledem k různorodosti struktury nabídek

je velmi těžké vybrat konkrétní konkurenty. Konkurenty lze rozdělit na konkurenty v oblasti necenové i cenové a pouze cenové konkurenty. První skupina jsou opravdoví soupeři pro projekt a jsou hnací silou konkurenceschopnosti projektu, a lze je označit za dobrou konkurenci. Druhá skupina jsou konkurenti, kteří se pouze snaží urvat menší podíl a konkurují pouze cenou a ženou se za vidinou krátkodobého zisku. Takovíto konkurenti mají většinou za následek špatnou zkušenost zákazníků i klientů s tímto odvětvím. Většinou konkurují dumpingovými cenami, kterými nejsou schopni pokrýt ani vlastní náklady. Lze konstatovat, že mají negativní dopad na trh.

### ***Slevomat.cz a Miton***

Slevomat si od počátků trhu drží pozici jedničky ve velikosti tržeb i stále zákaznické základny. Využil své pozice a brzkého startu k získání vcelku stabilní pozice a měl dostatek časového prostoru k získání velmi široké zákaznické základny. Pomohl tomu také na začátku vstup strategického investora společnosti Miton, která je provozovatelem několika významných internetových portálů na českém trhu. V současné době je v pozici silné značky a lídra trhu a dá se říci, že je preferovanou značkou na trhu slevových portálů. Negativní vliv jeho úspěchu se projevil v omezeném prostoru na portále a velkým zájmem o prostor, čehož využili ostatní slevové portály. Slevomat vyžaduje provizi 25 % a chystá se do budoucna své služby zdražovat. V regionu těží ze svého celorepublikového úspěchu a všeobecné známosti. Nesoustředí se v regionu na jiné reklamní formáty, než je internet. Slevomat má také náskok v technické oblasti, kde jako první spustil aplikace pro chytré telefony a v mnohém vylepšil funkcionality svého serveru.

Slevomat před jistou dobou spustil několik dalších služeb v podobě oddělené nabídky cestování, kde se objevují pouze nabídky výhodného ubytování, zájezdů, apod. Také spustil mutaci amerického GroupOn Stores, což je katalog slev, kde si mohou firmy sami vkládat slevy a není vyžadována tak velká provize, ani tak vysoká sleva. Následně si uživatelé mohou slevy z katalogu personalizovat a filtrovat dle vlastních preferencí. Ve spolupráci s Mitonem spustil také bazar nevyužitých kupónů a majitel Slevomatu drží podíl také v dalším slevovém portálu Vykupto.cz a několika slevových agregátorech včetně Skrz.cz.

Slevomat lze považovat pro projekt za největšího soupeře v celostátním, ale také v regionálním měřítku. Slevomat oznámil, že se bude do budoucna snažit proniknout i do menších měst s menším počtem obyvatel.

### ***Zapakatel.cz***

Zapakatel je dvojkou na trhu a jeho model je obdobný jako ostatní portály. Odlišuje se zejména ve strategii kvantity, tedy prezentace více nabídek v jednu chvíli, oproti modelu ostatních portálů jedné až dvou slev denně. Funkcionalitami se neliší od ostatních konkurentů. Oproti Slevomatu si však drží průměrnou nižší požadovanou provizi ve výši 20 %. Zapakatel nedávno spustil jako první slevový server kamennou pobočku jako své kontaktní centrum s možností placení osobně, ale prozatím pouze v Praze.

### ***Seznam, Centrum, Aukro, GroupOn***

Na trh začali vstupovat i velké značky českého trhu, které v tomto modelu vidí hlavně další možnost zpeněžení jejich velké návštěvnosti a velké základny uživatelů. Před jejich spuštěním panovali na trhu velké obavy z jejich síly, ale po pár měsících lze konstatovat, že doposud nebyli schopni své pozice využít. Například Seznam mohl svou uživatelskou základnou aspirovat na pozici jedničky v krátkém časovém horizontu, ale nevyužil své konkurenční výhody. Centrum také nebylo doposud schopno dostatečně zpeněžit sílu své značky. Aukro spustilo svůj portál nedávno a nelze ještě předvídat výsledky, ale lze očekávat obdobný průběh jako u předchozích dvou značek.

Vzhledem k akvizicím po celém světě se očekává, že do České republiky přijde brzy GroupOn, který vstupuje na trhy akvizicí menších portálů a přemění je na GroupOn a následně poráží konkurenty hlavně díky velkému kapitálu. Před několika měsíci založil Groupon v České republice a na Slovensku obchodní společnost a očekává se, že by měl v následujících měsících vstoupit na český trh. Dle informací autora je tato aktivita pouze ve fázi monitorování zdejšího trhu.

### ***Ostatní celorepublikové portály působící v regionu***

Ostatní konkurenti nejsou od sebe příliš odlišné, není třeba se jim tedy věnovat zvlášť. Pro většinu portálů je region omezen pouze na Ostravu jako největší

město kraje. Několik republikových portálů například rozlišuje v nabídkách ještě mezi Frýdkem-Místkem nebo Opavou, ale nabídka v těchto městech není moc široká. Většina konkurentů na úrovni klientů konkuruje pouze cenou, která se pohybuje na úrovni 15 až 10 % a jejich reklamní aktivity jsou omezeny pouze na internet. Za zmínku stojí jedině Berslevu.cz jakožto člen asociace, jenž expanduje se svými produkty na východ stejně jako Slevomat nebo Zapakatel.

### ***Menší portály regionálního charakteru***

Spolu s mnoha dalšími portály vzniklo i několik portálů zaměřených pouze na jednotlivé regiony. V Moravskoslezském kraji autor eviduje pouze jednoho takového významného konkurenta Ostravske-slevy.cz, který konkuroval pouze velmi nízkou cenou, ale dle posledních výsledků a počtu nabídek začal upadat.

## **B. Vyjednávací síla kupujících**

Projekt má dvě skupiny zákazníků. První skupinou jsou zákazníci, jakožto koneční spotřebitelé nakupující nabídky na portálu (dále jen zákazníci). Druhou skupinou je firemní klientela (dále jen klienti), pro kterou je portál marketingovým nástrojem, skrze něj prezentují sebe a své nabídky.

### ***Zákazníci***

Dle výzkumu uvedených výše ve STEP analýze a dle průzkumu autora bylo zjištěno, že největší vliv na rozhodnutí zákazníka má zajímavost nabídky. Konečná cena a sleva jsou již sekundárními faktory pro rozhodnutí. Skupina zákazníků je tedy velmi úzce svázána se skupinou klientů portálu. Úzké provázání s konkurenční silou klientů lze sledovat v množství zákazníků. Argumenty pro získání klientely jsou zejména v kritickém množství stabilní základny zákazníků projektu. Z poznatků praxe autora vyplynulo několik dalších možných faktorů, které by na regionální úrovni mohli mít vliv. Vzdálenost podniku od místa bydliště zákazníka v závislosti na druhu akce má také vliv na rozhodování, jelikož na určité nabídky zákazníci nemají zájem dojíždět a dají raději přednost nabídkám v blízkosti jejich domova. Nabídky jsou na portálu umístěny vždy po omezené časové období a zákazník tak má méně času na rozhodnutí o nákupu, takže jejich vyjednávací síla je omezena. Konkurenčním tlakem



na projekt jsou preference zákazníků v druhovém složení nabídek. Z odborných konferencí a poznatků z praxe bylo autorem zjištěno, že nejzajímavější nabídky pro zákazníky jsou v oblasti jídel, zážitků a wellness služeb. Obecně zákazníci mají zájem nakoupit luxusní služby a produkty, které by si za normální cenu nebyli schopni nebo ochotni pořídit. Pro zákazníky jsou zajímavé také produkty a služby z řad známých značek a podniků, které dobře znají a mají k nim důvěru. Zákazníci jsou věrni značce v rámci konkurence, ale s přibývajícím počtem konkurence a slevových agregátorů roste všeobecná neloajlnost značkám a větší váhu přebírá zajímavost jednotlivých nabídek a celkové struktury nabídek v čase. [27]

### ***Klienti***

Vzhledem k vysokému množství substitutů je vyjednávací síla klientů velmi silná. Vzhledem k modelu portálu, založeném na provizi z prodaných kupónů, má struktura, bonita a kvalita klientů stěžejní vliv na úspěch, konkurenceschopnost a obchodní výsledky portálu. Vyjednávací síla klientů je přímo úměrná kvalitě, velikosti a známosti klienta. V současné situaci na trhu má vyjednávací síla každého jednotlivého klienta vliv na cenu, často je projekt nucen polevovat ze svých cenových požadavků za účelem získání klienta na úkor konkurence. Menší klienti a méně informování klienti nerozlišují mezi jednotlivými portály a jejich špatná zkušenost s konkurenčním portálem nebo setkání s velmi nízkou cenou má pak za následek velký konkurenční tlak na projekt. Vyjednávací síla projektu vůči klientům roste s počtem kritického množství zákazníků a známosti značky.

### **C. Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavateli projektu jsou například reklamní agentury, poskytovatelé reklamního prostoru, poskytovatelé serverového připojení a slevové agregátory. Projekt má velmi širokou škálu dodavatelů a velmi dobře diverzifikovanou, proto jejich vliv při případných komplikacích je minimální. V případě výpadku jednoho dodavatele je na řadě mnoho substitutů.

V posledních měsících jsou významným dodavatelem projektu z hlediska přinášeného podílu na tržbách slevové agregátory. Projekt se na slevových agregátorech až do února roku 2011 neprezentoval. Slevových agregátorů je velká

spousta a prezentace na nich je zprostředkována prostřednictvím jejich vlastního systému nebo jednotného provizního systému Rival, který sdružuje několik desítek těchto agregátorů. Projekt nevyužívá prezentace v jednotlivých provizních systémech, ale pouze v jednotném systému Rival. Projekt v regionální pozici a vůči ostatním konkurentům a z hlediska útrat má velmi slabou vyjednávací pozici. Žebříček agregátorů dle Alexa Traffic Ranku a odhadu návštěvnosti lze sestavit podle tabulky číslo 3. Pro srovnání je v tabulce uvedeno pořadí podílu na tržbách jednotlivých slevových agregátorů (Pozn.: Projekt se na Zlateslevy.cz neprezentuje).

**Tab. č. 3 Pořadí slevových agregátorů dle podílu na trhu ve srovnání s podíly na tržbách projektu**

1. Skrz.cz	1. Slevin.cz
2. Slevydnas.cz	2. Skrz.cz
3. Slevin.cz	3. Sleviste.cz
4. Zlateslevy.cz	4. Tipnaslevy.cz
5. Sleviste.cz	5. Slevydnas.cz

Zdroj: Vlastní zpracování autorem dle [26]

Slevové agregátory jsou společným dodavatelem všech konkurentů. Výše zmíněná asociace slevových serverů si dává za cíl vylepšit vyjednávací pozici slevových serverů v rámci asociace. Slevové agregátory doposud nedělali rozdíly v podmínkách mezi slevovými servery, jejich bonitou či útratou. Z tohoto pohledu je projekt ve velmi slabé vyjednávací pozici, jelikož jak podíl na trhu, tak útraty v rámci agregátorů nejsou s celorepublikovou konkurencí srovnatelné. V regionálním měřítku jsou rozpočty na reklamu v těchto agregátorech však již podobné. Mezi slevovými agregátory však panuje také napětí, které by mělo v blízké době vyústit v odštěpení několika velkých agregátorů a vytvoření vlastního konkurenčního jednotného provizního systému. Synergie asociace a tohoto štěpení by mohla posílit vyjednávací pozici z pohledu asociace, čehož by měl projekt využít i ve svůj prospěch. Z pohledu projektu jsou však tyto slevové agregátory jakožto dodavatelé velmi negativně

vnímány. Agregátory jsou živeny pouze z peněz přivedených slevovými servery bez velkých nákladů a parazitují na reklamních rozpočtech. De statistik zjišťovaných autorem v rámci asociace slevových serverů činí měsíční obrat Skrz.cz okolo 800 tisíc Kč. Pro projekt je existence těchto dodavatelů i pro konkurenci nevýhodná z důvodů velké mediální síly v rámci kraje financované z vlastních prostředků a díky mediální síle společnosti Avízo, a.s., kterou jiná konkurence nedisponuje. Dá se konstatovat, že kdyby tyto agregátory neexistovali, byl by projekt jasnou jedničkou v rámci regionálního trhu. Bohužel z pozice vnímání zákazníků a konkurenčního boje je přítomnost na agregátorech existenčně nutná a jejich existence snižuje bariéry vstupu. Právě agregace nabídky má za následek, že o úspěchu portálů rozhoduje schopnost najít atraktivní nabídku za dobrou cenu a správně ji popsat.

#### **D. Hrozba nových konkurentů**

Bariéry na trh jsou velmi nízké a hrozba nových konkurentů je velmi vysoká. V krátké minulosti projektu lze sledovat prudký vývoj počtu slevových serverů v době, kdy trh nabral na atraktivnosti. V době startu projektu bylo na trhu okolo 60 konkurenčních portálů, z toho pouhých 30 fungovalo v regionu. V březnu roku 2011 se eviduje přes 300 slevových portálů. Je to dáno velmi nízkými bariérami.

Portál hromadného nakupování je jednoduchý na programátorský vývoj. I s grafikou vyjde takovéto jednoduché řešení udělané na míru dle průzkumu autora na 30 000 Kč. Hotová řešení se dají koupit i za mnohem nižší částky. Náklady na marketing díky slevovým agregátorům a širokým marketingovým možnostem jsou také nízké. Naplnit systém nabídkami vzhledem k počtu podnikajících subjektů není problém, otázkou je však kvalita těchto nabídek. Pro start postačí kontakty v oblasti bydliště nebo z řad příbuzných a spolupracovníků.

Dá se konstatovat, že novému slevovému serveru stačí vytvořit systém, zapojit se do agregátorů a podnikat. Pro spuštění slevového serveru nejsou třeba žádné speciální vědomosti a v případě menšího podnikání, například jednotlivce na živnostenský list, nejsou třeba ani žádné velké finanční prostředky. Na začátku roku začali na trh vstupovat i velké značky jako Seznam, Centrum, Aukro, Ringier, kterým se penetrace ve velké míře nedaří tolik, jako se původně předpokládalo. Očekává se,

že trend vstupu nových konkurentů vzhledem k přesycení trhu bude spíše ustávat a trh v blízké době začne spíše konsolidovat. Konsolidace se očekávala již na konci roku 2010, avšak navzdory očekávání nepřišla.

## **E. Hrozba substitutů**

Hrozby substitutů pro účely projektů lze opět rozdělit mezi hrozby na straně zákazníků a na straně klientů, ale i v substitutech se tyto dvě skupiny setkávají, tudíž jsou popsány dle jednotlivých druhů substitutů.

### ***Jiné slevové portály***

Zákazníci i klienti mají možnost nakoupit nebo umístit svou nabídku na jiných portálech. Ze strany zákazníků je zájem zaměřen především na kvalitu dané nabídky, tudíž konkurenčním faktorem je kvalita a druh nabídky.

Pro klienty je nejdůležitější při rozhodování možný marketingový zásah portálu a cena. Autor vysledoval, že méně informování klienti o situaci na trhu se orientují pouze podle ceny nebo svou nabídku v jednu chvíli umísťují na několik různých portálů za účelem zvýšení efektivity propagace. Rozhodujícím faktorem je také známost značky, což souvisí s již zmiňovaným marketingovým zásahem.

### ***Katalog slev***

Druhým významným substitutem je výše zmíněná služba Slevomatu – Můj slevomat (katalog slev), kde si klienti mohou sami vložit nabídku a zákazníci jednotlivé nabídky personalizovat a třídit dle svých preferencí. Pro zákazníky je to spíše doplněk ke stávajícím nabídkám a ve většině případů tam nenajdou tak zajímavé nabídky jako přímo na portálu. Jedinou výhodou je jejich větší množství a rozmanitost.

Klienti v tomto případě mají mnohem větší možnosti a méně omezení při tvorbě nabídky. Nemusí poskytovat velkou slevu a provize je nižší. Výhodou je možnost využití širším segmentem klientů, kteří nebyli schopni pracovat s tak výraznou slevou ve své nabídce.

### ***Bazar kupónů***

Ze strany klientů nelze tento substitut nijak využít, ale zákazníci mají možnost nakoupit kupóny, které jiní zákazníci nestihnou využít a prodávají je za sníženou cenu.

### ***Jiné reklamní média, katalogy a tiskoviny***

Klienti na propagaci svých nabídek v jiných reklamních médiích musí vynaložit mnohem více finančních prostředků. Reklama v takovýchto médiích není příliš efektivní nebo měřitelná. V modelu projektu platí klient svou marží za již přivedené klienty a lze velmi dobře zhodnotit efektivitu vynaložených prostředků.

Zákazníci v posledních letech přestávají klasické formáty reklamy vnímat a jsou k velmi výhodným nabídkám nedůvěřiví. Sledovat mnoho jiných reklamních formátů a hledat takovéto nabídky může být pro zákazníky náročné, na portálech mohou očekávat pouze výhodné nabídky různých druhů.

### ***Vyjednávání slev samostatně***

Zákazníci mají možnost pokusit se dohodnout hromadnou slevu samostatně, na což musí vynaložit mnoho úsilí bez předem jasného výsledku. Na portále najdou již předpřipravenou takovouto nabídku. Klienti tuto možnost občas mohou ve svém podniku přijmout a poskytují množstevní slevy, ale z pohledu akvizice nových zákazníků a oslovení velké skupiny uživatelů je pro něj tato metoda časově velmi náročná a bez předem jasně daných výsledků.

### ***Prodej za plnou cenu***

Klienti mají možnost propagovat a prodávat své produkty za normální ceny bez slev a vymanit se tak z tohoto trendu. Výhodou je stále stejná marže, ale stejný počet zákazníků. Akvizice nových zákazníků může být v konečném důsledku finančně velmi náročná. Na počet nebo zákazníky samotné nemá nákup takového produktu za plnou cenu žádný nový nebo speciální efekt než dříve.

## **F. Shrnutí**

Z analýzy konkurenčních sil vyplynula vysoká koncentrace konkurentů v odvětví, což podporují velmi nízké bariéry vstupu na trh. Projekt bude nucen čelit v konkurenčním boji zejména velkým zavedeným konkurentům. Je potřeba podniknout nutná opatření vůči velmi silné vyjednávací síle kupujících, zejména klientů s největším vlivem. Ze strany substitutů a dodavatelů nelze sledovat významný vliv konkurenčních sil. V budoucnu lze očekávat nárůst konkurenční síly dodavatelů v případě nepodniknutí ochranných opatření.

### **3.5.3 SWOT analýza**

#### **A. Silné stránky**

##### ***Silná a zavedená regionální značka Avízo***

Společnost Avízo, a.s. má za sebou více než 20 let působnosti na českém a regionálním trhu. V lednu roku 1990 vznikla firma fyzické osoby „Ivan Mráz – AVÍZO“, jejímž hlavním předmětem činnosti se stalo vydávání inzertních novin pro bezplatnou inzerci pod názvem Avízo. Tento podnik byl pak v roce 1997 vložen do vznikající akciové společnosti Avízo, a.s. Koncem roku 1998 do společnosti Avízo, a.s. kapitálově vstoupila americká společnost Target Media Partners International, LLC. Dnes Avízo, a.s. vydává 7 titulů inzertních novin různých typů a provozuje server [www.avizo.cz](http://www.avizo.cz). Tištěné tituly Avíza jsou nejznámějším inzertním titulem v Moravskoslezském kraji. [24]

##### ***Zázemí společnosti Avízo***

Společnost Avízo, a.s. je akciová společnost se základním kapitálem 25 mil. Kč a přibližně 70 zaměstnanci. Avízo má propracované účetní standardy a administrativní systém. Společnost Avízo sídlí v Ostravě - Porubě a provozuje navíc další 3 pobočky v centru Ostravy na Masarykově náměstí, v Ostravě – Hrabůvce a v Havířově pro příjem a platbu inzerce.

### ***Mediální síla***

Společnost Avízo je provozovatelem a vydavatelem několika titulů. Server AVÍZO.cz je 5. nejnavštěvovanějším inzertním serverem na tuzemském trhu. Vydává také několik tištěných titulů v jednotlivých okresech a to jak placených, tak zdarma distribuovaných titulů do stojanů na frekventovaných místech. Společnost Avízo má možnost využít ke své komunikaci mnoho kanálů, které provozuje a vydává, ale tak využít svých dosavadních reklamních kanálů pro propagaci dalšího produktu. Mediální sílu Avíza lze využít pro uzavření výhodných partnerství a spolupráci s jinými médii nebo společnostmi.

### ***Velká databáze komerčních subjektů společnosti Avízo, a.s.***

Společnost má za svou dlouhou historii širokou a propracovanou databázi komerčních subjektů z Moravskoslezského kraje, které je možno oslovit pro spolupráci s projektem.

### ***Orientace na regionálním trhu***

Všichni členové týmu a spolupracovníci ze společnosti Avíza včetně obchodního týmu se orientují na regionálním trhu, mají povědomí o preferencích a chování zákazníků a obyvatel v kraji.

## **B. Slabé stránky**

### ***Málo finančních prostředků***

Při start projektu nebyl vložen žádný základní kapitál na marketing a bude tak nutno využít vlastních marketingových sil a barterů v rámci společnosti Avízo.

### ***Složení obchodního týmu***

Obchodní tým společnosti Avízo, a.s. je dlouhodobě specializovaný na produkty společnosti Avízo a bez ochoty a dobré motivace se učit správně prodávat nový internetový produkt.

### ***Málo zkušeností s podobným projektem***

Nikdo z týmu pracujícím na projektu předtím na podobném projektu nespolupracoval a nemá zkušenosti s takovýmto nebo obdobným projektem.

### ***Opožděné spuštění portálu***

Spuštění portálu se opozdilo o čtyři měsíce oproti původnímu plánu a následný vývoj byl zbrzděn mnoha neočekávanými okolnostmi. Oproti tomu velmi rychle narůstá konkurence v odvětví i v regionu.

## **C. Příležitosti**

### ***Soustředění konkurence***

Konkurenti jsou nuceni se soustředit na celorepublikový trh a na dílčí kraje se soustředí okrajově. Z celorepublikového pohledu se nejsou schopni soustředit na menší města a soustředí se postupně na města a okresy podle počtu obyvatel.

### ***Slabá regionální marketingová síla konkurentů***

Většina konkurentů se ve svých marketingových aktivitách soustředí pouze na internet a akvizici zákazníků pouze skrze internet. Větší servery začali i s reklamou zaměřenou na propagaci značky, například v rádiích, ale cílený geografický zásah uživatelů jim stále chybí.

Společnost Avízo má možnost využít ke své komunikaci mnoho kanálů, které provozuje a vydává, ale tak využít svých dosavadních reklamních kanálů pro propagaci projektu. Mediální sílu Avíza lze využít pro uzavření výhodných partnerství a spolupráci s jinými médii nebo společnostmi.

### ***Velký počet neoslovených zákazníků***

Mnoho zákazníků v kraji, převážně v menších obcích a městech ještě nebylo osloveno slevovými servery nebo jich nevyužili. Velký počet méně aktivních uživatelů na internetu taktéž ještě nebylo tolik zasáhnuto reklamou konkurenčních serverů.



### ***Nespokojenost zákazníků s nabídkou***

Ostatní konkurenti mají omezené prostředky na regionální obchodní týmy a jejich nabídka není tak široká, aby uspokojila všechny zákazníky. Stále ještě je mnoho neobjevených oborů a druhů nabídek, které mohou zákazníky oslovit.

### ***Mentalita regionu***

Značka, původ a patriotismus klientů a zákazníků může hrát důležitou roli v rozhodování o nákupu. Zákazníci a klienti mohou začít preferovat regionálně poskytované služby před celorepublikově orientovanými produkty.

### ***Velký počet potenciálních klientů***

V Moravskoslezském kraji je velký počet potenciálních klientů, kteří by mohli svou nabídku umístit na portál. Velký potenciál lze najít například v okolí Ostravy a na okrajích kraje v zajímavých turistických oblastech.

### ***Možnost poučit se z chybných kroků konkurence***

Pozdní příchod na trh sebou nese pozitivní stránku v podobě možnosti poučit se z provedených chyb a špatných rozhodnutí konkurence, která podobná rozhodnutí již provedla nebo se snažila aplikovat.

### ***Synergie produktů projektu a společnosti Avízo***

V nabídce klientům lze využít synergie nabídky s dalšími produkty společnosti Avízo a nabídnout klientům tak komplexnější služby na poli reklamy a propagace.

## **D. Hrozby**

### ***Nedůvěra zákazníků platit online***

V mladších věkových skupinách roste procento nákupů a plateb online, ale u starších generací panuje stále nedůvěra. V případě nedůvěry platit online portál přichází o potenciálního zákazníka.

### ***Rychlá penetrace konkurentů***

Velké množství nových a sílící pozice současných konkurentů může ohrozit budoucí pozici projektu. V případě pozitivního prvního setkání s jiným produktem může zákazník zůstat věrný dané značce nebo naopak v případě negativní zkušenosti zákazník nebo klient zanevře na tento model a odvětví

### ***Stabilní základna zákazníků***

Díky opožděnému spuštění a zbrzděnému vývoji nemá projekt stále vybudovanou stabilní kritickou masu potenciálních zákazníků. V případě nevybudování v krátkém časovém horizontu hrozí převzetí zákazníků konkurencí.

### ***Nefunkčnost synergie***

V případě neúspěchu a nefunkčnosti současných vlastních sil pro propagaci projektu hrozí nutnost vyšších finančních investic do marketingu a tím zvyšování nákladů.

### ***Negativní vnímání trhu***

Konkurence v podobě menších portálů nebo krachujících portálů může mít negativní vliv na trh v případě špatné zkušenosti klientů a zákazníků s tímto modelem a odvětvím.

## **E. Diagram**

Jednotlivým faktorům byly přiřazeny váhy důležitosti dle zkušeností a poznatků autora. Následně každá položka byla ohodnocena objektivní funkcí v intervalu od -1 do 1. Přiřazené hodnoty lze vidět v tabulce číslo 4.

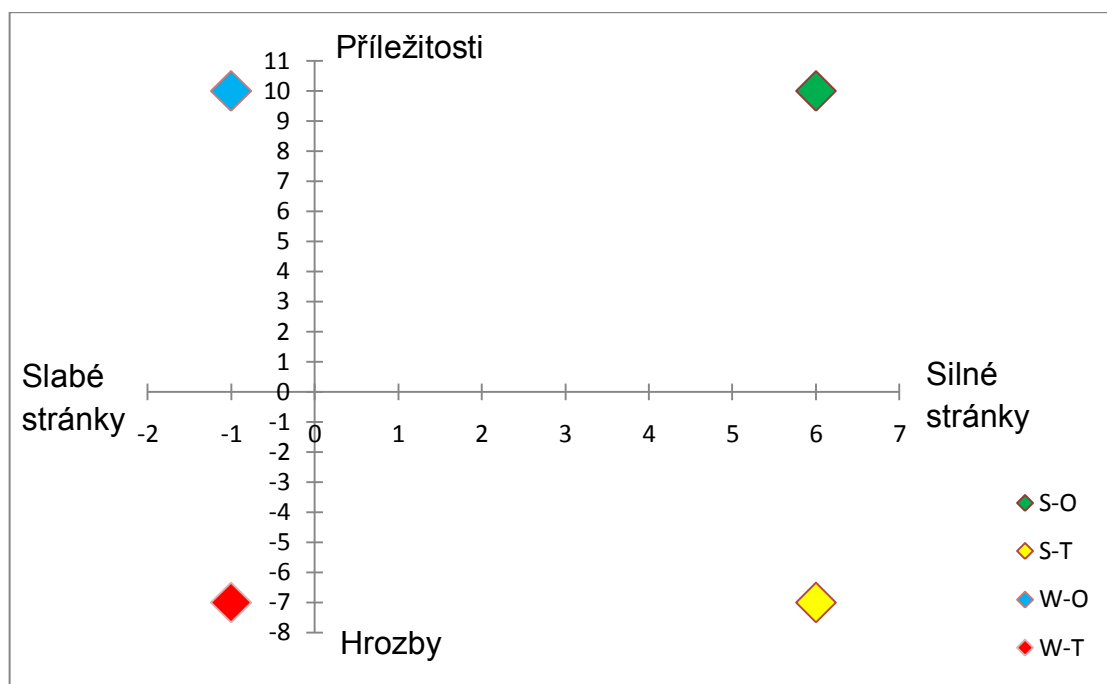
**Tab. č. 4 Vyhodnocení SWOT analýzy dle přiřazených vah a funkcí**

<b>Silné stránky</b>		<b>váha</b>	<b>funkce</b>	<b>součin</b>
1	Silná a zavedená regionální značka Avízo	3	1	3
2	Zázemí společnosti Avízo	2	0	0
3	Mediální síla	4	1	4
4	Velká databáze komerčních subjektů	2	0	0
5	Orientace na regionálním trhu	1	-1	-1
		<b>Celkem</b>		<b>6</b>
<b>Slabé stránky</b>				
1	Málo finančních prostředků	2	0	0
2	Složení obchodního týmu	2	-1	-2
3	Málo zkušeností s podobným projektem	1	-1	-1
4	Opožděné spuštění portálu	4	1	4
		<b>Celkem</b>		<b>-1</b>
<b>Příležitosti</b>				
1	Soustředění konkurence	3	0,5	1,5
2	Slabá regionální marketingová síla konkurentů	4	1	4
3	Velký počet neoslovených zákazníků	3	0,5	1,5
4	Nespokojenost zákazníků s nabídkou	2	0,5	1
5	Mentalita regionu	3	0	0
6	Velký počet potenciálních klientů	3	1	3
7	Možnost poučit se z chybných kroků konkurence	1	-1	-1
8	Synergie produktů projektu a společnosti Avízo	2	0	0
		<b>Celkem</b>		<b>10</b>
<b>Hrozby</b>				
1	Nedůvěra zákazníků platit online	2	0,5	1
2	Rychlá penetrace konkurentů	4	1	4
3	Stabilní základna zákazníků	4	1	4
4	Nefunkčnost synergie	2	-1	-2
5	Negativní vnímání trhu	1	0	0
		<b>Celkem</b>		<b>-7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování autorem

Součet součinů vah a funkcí určuje souřadnice v diagramu SWOT analýzy. Kvadrant s největší vzdáleností bodu od průsečíků os v bodu nula je kvadrant s doporučenou konkurenční strategií

**Graf č. 5 Diagram SWOT analýzy**



Zdroj: Vlastní zpracování autorem

Z diagramu SWOT analýzy lze vyčíst největší vzdálenost od středu v oblasti 1. kvadrantu s doporučenou strategií na maximalizaci silných stránek a příležitostí zaměřenou na agresivně růstovou strategii. Druhý nejvzdálenější bod je umístěn v oblasti kvadrantu číslo 2, který poskytuje informaci o doporučené minimalizaci rizika hrozeb pomocí silných stránek podniku.

## F. Shrnutí

Ze SWOT analýzy vyplynulo doporučení orientace na strategii agresivně růstovou. Z analýzy jednotlivých stránek bylo zjištěno, že projekt oplývá velmi silnými stránkami, ale na druhou stranu má velmi slabou stránku v podobě opožděného spuštění portálu. Projekt je ohrožen velmi silnou konkurencí, která může rychle převzít potenciální zákazníky.

## **4 Vyhodnocení a doporučení**

Tato kapitola je věnována vyhodnocení zjištěných skutečností a návrhu doporučení, které pomohou projektu zvýšit jeho konkurenceschopnost. Nelze konstatovat, že implementace dílčích doporučení budou mít přímý efekt na zvýšení konkurenceschopnosti, ale jejich vzájemná synergie a kombinace může projektu pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení současného stavu nebo budoucího vývoje.

Doporučení jsou sdružena do čtyř kategorií a následně rozvedena dle praktických a teoretických poznatků autora.

### **4.1 Zákazníci**

Doporučuje se zaměřením na akvizici zákazníků. Projekt postrádá stabilní kritickou masu zákazníků, kterou si konkurence stihla již vybudovat. Využitím všech marketingových nástrojů a silných stránek projektu lze v krátkém časovém horizontu vybudovat kritickou masu potenciálních zákazníků. Vzhledem ke zpoždění spuštění projektu a velké hrozbě konkurentů se doporučuje implementovat tento krok v co nejkratším časovém horizontu. Akvizice zákazníků se doporučuje kontinuální a ne pouze nárazová. Lze se také zaměřit na cílové skupiny dle jednotlivých měst nebo menších regionů v rámci regionu Moravskoslezského kraje.

Doporučuje se zaměřit nejen na mladší věkovou skupinu, ale na starší ekonomicky aktivní skupiny ve věku nad 30 a 40 let. Bude potřeba v této skupině vyvolat pocit důvěry v produkty projektu. Z důvodů nedůvěry k online platbám se doporučuje využít stávajících poboček společnosti Avízo, a.s. pro možnosti osobních plateb. Pro tento krok není potřeba najímání dalších lidských zdrojů, ale pouze využití stávajícího personálu po jeho zaškolení. Doporučuje se využít poboček jako konkurenční výhody vůči celorepublikově orientovaným konkurentům a použití této implementované možnosti platby v marketingové komunikaci směrem k zákazníkům. Prodejem i na pobočkách lze získat nové cílové skupiny zákazníků a zvýšit tržby. Marketingová komunikace a implementace sebou ponese jednorázové náklady na propagaci a započítání částečných nákladů poboček, v podobě elektřiny, náplní tiskárny a spotřeby papíru, k fixním nákladům projektu.

Velkou pozornost je potřeba věnovat skladbě a druhům nabídek, které hrají největší roli v rozhodování zákazníků o nákupu. Projekt by měl věnovat pozornost struktuře a volbě konkrétních nabídek, s čímž souvisí i volba spolupráce se správnými klienty.

## **4.2 Klienti**

Klienti a jejich nabídky umístěné na portále mají velký vliv na atraktivnost portálu. Projekt by se měl zaměřit na výběr správných nabídek a na správnou volbu jejich struktury. Důležitou roli při výběru klientů bude hrát vyjednávací síla klientů, jež je spojena s velikostí stabilní základny zákazníků a známost značky. Projektu se proto doporučuje zaměřit na investici do rozvoje známosti značky a nalezení konkurenceschopných argumentů pro akvizici klientů na portál. Doporučuje se také omezení hrozeb substitutů na straně klientů.

Vzhledem k modelu se nelze vyhnout vlivu klientů na skupinu zákazníků, ale lze se zaměřit na minimalizaci rizik spojených s konkurenční silou klientů. Projekt může oproti konkurenci nabídnout velmi úzké regionální zacílení ve spojení s mediální silou. Vůči konkurenci bude potřeba se diferencovat. Naskýtá se vhodná forma diferenciací v podobě lokální výhody a lokálního zacílení oproti konkurentům. Samotné argumenty regionálního zacílení nejsou dle autorových poznatků dostačující, ale jsou stavebním kamenem možné diferenciací vůči konkurentům. Je potřeba najít vhodné synergické efekty pramenící ze silných stránek projektu a této příležitosti.

## **4.3 Konkurenční strategie**

Na základě vyhodnocení SWOT analýzy lze doporučit strategii agresivně růstovou s využitím co největšího počtu příležitostí a silných stránek projektu. Na základě srovnání jednotlivých částí a položek SWOT analýzy lze nalézt další kombinace a souvislosti v ostatních konkurenčních strategiích, ale s přihlédnutím k situaci na trhu je nutno konstatovat, že agresivně růstová strategie je pro budoucí úspěch projektu jediná přijatelná. Projekt byl velmi opožděn a potřebuje využít potenciálních příležitostí a svých silných stránek pro co nejrychlejší růst a největší penetraci na trh.

Doporučuje se rychlý start marketingových aktivit za účelem akvizice nových zákazníků. Cílem akvizice je vybudování široké stáje základny zákazníků. Projekt potřebuje dohnat časovou ztrátu vůči konkurentům a proto je potřeba investice do marketingových aktivit v intenzivnějším rozsahu.

Vůči konkurenci se doporučuje využít synergii konkurenční výhody pouze regionální působnosti a regionálního původu a mentality regionu. Identifikace zákazníků se značkou může projektu pomoci získat podíl na trhu na úkor velkých konkurentů a již zavedených značek. Doporučuje se jasné vymezení vůči konkurentům alespoň na vnitropodnikové úrovni v interním plánování. Diferenciace a jednodušší identifikace zákazníků se značkou pomůže zvýšení konkurenceschopnosti projektu.

#### **4.4 Další doporučení**

Projekt postrádá jasně definovanou vizi a dlouhodobější strategii. Vzhledem k turbulentnímu a dynamicky rostoucímu trhu nelze strategie plánovat v dlouhodobém měřítku, ale je potřeba definovat alespoň dlouhodobé cíle a vize projektu. Definice vizí a cílů pomůže v pochopení a snazší identifikaci s cíli účastníkům na projektu, což bude mít pozitivní efekt na jejich motivaci a integritu projektu.

Projekt by se měl zaměřit a hlouběji prozkoumat opravdové potřeby zákazníků. V projektu není jasně stanoveno, jaké potřeby zákazníků uspokojuje, a co jsou hybné síly vedoucí k nákupu nabídky. Bude potřeba hlubší analýzy chování zákazníků a analýza vlivů a úspěšnosti jednotlivých nabídek.

Doporučuje se sledovat a analyzovat trendy v nových technologiích a preferencích zákazníků. Projekt by měl na nové technologie a zvýšení oblíbenosti určitých technologií reagovat promptně a pružně. Je důležité být první příchozí s inovovanou myšlenkou nebo technologií. Doporučuje se zvážit synergii a využití geolokačních služeb, integrace se sociálními sítěmi v podobě specializovaných aplikací a využití mobilních technologií. Nelze v současné době doporučit fokus na jeden technologický trend, ale projekt by měl být připraven na rychlou implementaci některých trendů v případě zvýšení jejich oblíbenosti. Druhou možností je nalezení

potenciálu v některé z technologií a zvýšení oblíbenosti této technologie vlastními silami. Mobily včetně možnosti okamžité platby pomocí mobilního platebního systému lze považovat za další stupeň vývoje tohoto modelu.

Identifikace se značkou byla již zmíněna, ale je potřeba zdůraznit potřebu upevnění značky v rámci regionu. K propagaci značky lze doporučit spojení se s významnými klienty v kraji. Jako další nástroj pro propagaci se doporučuje využití regionálnosti a propagace značky na vybraných událostech a budování komunity kolem značky. Doporučuje se také prohloubení propojení značky a regionálního smýšlení a mentality zákazníků a klientů.



## 5 Závěr

Atraktivní odvětví spolu s nízkými bariérami vstupu na trh má za následek vysokou koncentraci konkurence v tomto odvětví. Spolu s rychlým vývojem nových technologií se často jedná i o odvětví velmi turbulentní, kde je třeba využít všech podnikatelských potenciálů k udržení konkurenceschopnosti. V případě trhů s vysokou koncentrací konkurentů v pomyslném středu trhu je také hodně potenciálu na okrajích. Lze tedy konstatovat, že tam, kde je hodně středu, je také hodně potenciálu. Spolu s vhodnou diferenciací a volbou správné konkurenční strategie lze uspět i na přesycených trzích. Každé odvětví se vyvíjí, nutno podotknout, že neexistují stagnující odvětví, ale pouze stagnující podnikatelé nebo manažeři. Pro udržení konkurenceschopnosti každého projektu je potřeba sledovat aktuální vývoj trendů a po důkladné analýze se jim přizpůsobovat nebo být tím hybatelem, který přichází s novými trendy.

Cílem této práce bylo analyzovat současnou konkurenceschopnost projektu a na základě teoretických poznatků a zjištěných skutečností navrhnout kroky a doporučení pro zlepšení postavení projektu v rámci konkurenčního prostředí a pro zvýšení konkurenceschopnosti. Prvním krokem byla analýza vnějšího prostředí pomocí STEP analýzy zaměřené na Moravskoslezský region, ve které byly určeny hlavní vlivy a možné budoucí trendy, které mohou mít vliv na konkurenceschopnost projektu. Porterova analýza pomohla projektu definovat a analyzovat jednotlivé konkurenční síly, které mají podstatný vliv na konkurenceschopnost projektu. Bylo odhaleno několik vazeb mezi jednotlivými konkurenčními silami, kterým je třeba dle navržených doporučení věnovat pozornost. Následná SWOT analýza vycházející z poznatků autora a předcházejících analýz přinesla podrobný přehled o jednotlivých faktorech ovlivňujících konkurenceschopnost projektu zevnitř i zvenčí. Sestavený diagram poukázal na doporučovanou volbu vhodné konkurenční strategie.

Na základě zjištěných poznatků byly podány návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti projektu, jejichž implementace by měla mít za následek zlepšení postavení projektu v rámci konkurenčního prostředí. Nelze odhadnout konkrétní přínos implementace těchto řešení, ale je očividná nutnost vývoje vzhledem k rostoucímu konkurenčnímu prostředí a zjištěné skutečnosti a doporučení mohou být dobrým podkladem pro další zvyšování konkurenceschopnosti projektu.

## Seznam použité literatury

### a) knihy

- [1] ARIELY, Dan. *Predictably Irrational : The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. First edition. New York : HarperCollins Publishers, 2008. 304 s. ISBN 978-0-06-135323-9.
- [2] CRAINER, Stuart. *Business the Jack Welch Way : ten secrets of the world's greatest turnaround king*. 1 edition. New York : AMACOM, 1999. 172 s. ISBN 978-0814470336.
- [3] DWYER, F. Robert; TANNER, John F. *Business marketing: connecting strategy, relationships, and learning*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2006. xxix, 683 s. ISBN 007-124438-7.
- [4] GRUBLOVÁ, E a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] FÖRSTER, Anja; KREUZ, Peter. *Nekonvenční myšlení : 17 pravidel pro vítězství v byznysu*. Iva Michňová. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 206 s. ISBN 978-80-247-1741-8.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JUREČKA, Václav; JÁNOŠÍKOVÁ, Ivana. *Mikroekonomie : učební text pro bakalářské studium*. 1. vyd. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005. 315 s. ISBN 80-248-0910-9.
- [8] KAHNEY, Leander. *Inside Steve's Brain*. Expanded edition. New York : Penguin Group, 2009. 320 s. ISBN 978-1-59184-297-2.
- [9] KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! : zásady strategického řízení pro 21. století*. Hana Škapová. Praha : Management Press, 1988. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.

- [10] LINDSTROM, Martin. *Nákup.ologie : Pravda a lži o tom, proč nakupujeme*. Petra Švambergová. Vydání první. Brno : Computer Press, 2009. 232 s. ISBN 978-80-251-2396-6.
- [11] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd.. Praha : Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [12] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [13] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [14] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Přel. V. Irgl. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 199-. 622 s. ISBN 80-8565-12-0.
- [15] RIVKIN, Steve; TROUT, Jack. *Odliš se nebo zemři : jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Jana Hradská. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 197 s. ISBN 80-247-1301-2.
- [16] SEDLÁČKOVÁ, Hana. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [17] ŠULER, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [18] VOŠOBA, Pavel. *Dokonalé služby : co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
- [19] VOŠOBA, Pavel. *Dokonalá manažerská selhání : neobyčejná řešení obyčejných problémů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2461-4.
- [20] WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. Aleš Lisa. Praha : Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

## **b) internetové zdroje**

- [21] *Český statistický úřad – Co na internetu nakupujeme* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z:  
<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/co\\_na\\_internetu\\_nakupujeme](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/co_na_internetu_nakupujeme)>.
- [22] *Český statistický úřad – Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2010* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z:  
<<http://www.ostrava.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajp/801011-10-xt>>.
- [23] *Český statistický úřad – Nejnovější údaje* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <<http://www.ostrava.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xt>>.
- [24] *eCPM.cz – O nás* [online]. [cit. 2011-04-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.ecpm.cz/cz/o-nas/>>.
- [25] *LUPA.cz – Slevové servery po expanzi, před nástrahami: jak vypadá trh* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <<http://www.lupa.cz/clanky/slevove-servery-po-expanzi-pred-nastrahami-jak-vypada-trh/>>.
- [26] *LUPA.cz – Když se šetří s rozvahou: agregátory slevových serverů* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <<http://www.lupa.cz/clanky/kdyz-se-setri-s-rozvahou-agregatory-slevovych-serveru/>>.
- [27] *Mediář – Slevové servery sleduje 6 z 10 uživatelů v Česku, víc než třetina na nich už nakoupila* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z:  
<<http://www.mediar.cz/slevove-servery-sleduje-6-z-10-uzivatelu-v-cesku-vic-nez-tretina-na-nich-uz-nakoupila/>>.
- [28] *Moravskoslezský kraj – Statistické informace* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <[http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke\\_informace.html](http://o-kraji.kr-moravskoslezsky.cz/statisticke_informace.html)>.
- [29] *Peníze.cz – Nejnižší nákupní síla je v Moravskoslezském kraji* [on line]., [cit. 2011-03-10]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/spotrebitel/48614-nejnizsi-kupni-sila-je-v-moravskoslezskem-kraji>>.
- [30] STEINER, Christopher. *Forbes* [online]. 2010-12-08 [cit. 2011-04-10]. Meet The Fastest Growing Company Ever. Dostupné z WWW:

<<http://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneurs-groupon-facebook-twitter-next-web-phenom.html>>.

- [31] *Přes mobil surfuje na internetu pětina Čechů* [on line]., [cit. 2011-04-10].  
Dostupné z: <<http://www.ct24.cz/media/internet/122972-pres-mobil-surfuje-na-internetu-petina-cechu/>>.
- [32] *Trendy 2011: Přichází rok tabletů, 3D televizí a supertelefonů* [on line]., [cit. 2011-04-10]. Dostupné z: <[http://m.ihned.cz/c4-10000125-49501520-700000\\_mamdetail-prichazi-rok-tabletu-3d-televizi-a-supertelefonu](http://m.ihned.cz/c4-10000125-49501520-700000_mamdetail-prichazi-rok-tabletu-3d-televizi-a-supertelefonu)>.

## **Seznam zkratek**

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
Kč	korun českých
LLC	limited liability company
mil.	milión
např.	například
obr.	obrázek
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírky
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzv.	takzvaný

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Petr Andrášek

Adresa trvalého pobytu studenta:

Plavecká 876/8, 700 30 Ostrava - Hrabůvka

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Výstup z konference Ty slevomaty dle statistik Mediaresearch

Příloha č. 2 Náhled webové stránky portálu Doluj.cz